

Kathleen Krull

Auslandsentsendung –
Die internationale Entsendung von Personal

eingereicht als

DIPLOMARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Wirtschaftswissenschaften

Mittweida, 2011

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister

Zweitprüfer: Dipl.- Psych. Frank Schumann

Bibliographische Beschreibung:

Krull, Kathleen:

Auslandsentsendung – Die internationale Entsendung von Personal. - 116 Seiten. Radebeul, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit, 2011

Referat:

Eine Auslandsentsendung ist ein Prozess, der eine Vielzahl Faktoren einschließt, die es von der Personalabteilung zu koordinieren gilt. Im Verlauf dieser internationalen Entsendung stehen Entscheidungen über die Erstellung eines Anforderungsprofiles mit der folgenden Auswahl des geeigneten Mitarbeiters mit anschließender Vorbereitung sowie Betreuung und Unterstützung bei der Rückkehr. Dieser Verlauf kann sich über mehrere Jahre oder wenige Monate gestalten lassen. Für die beteiligten Personen spielt dies allerdings eine untergeordnete Rolle, die Mitarbeiter müssen optimal auf die Herausforderungen vorbereitet und betreut werden. Ziel dieser Diplomarbeit ist die Erarbeitung und Darstellung eines Ablaufes einer internationalen Entsendung von Personal.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielstellung	2
1.3 Vorgehensweise.....	3
2 Internationales Personalmanagement	5
2.1 Grundlagen.....	5
2.1.1 Begriffsbestimmungen.....	5
2.1.2 Abgrenzung zum nationalen Personalmanagement.....	7
2.1.3 Internationalisierung	10
2.2 Aufgaben des Internationalen Personalmanagement.....	14
2.2.1 Internationale Personalentwicklung	14
2.2.2 Internationale Personalbeschaffung	17
2.2.2.1 Interne Personalbeschaffung	17
2.2.2.2 Externe Personalbeschaffung.....	19
2.2.3 Internationales Personalmarketing	20
3 Die Internationale Auslandsentsendung.....	22
3.1 Ziele und Motive einer Auslandsentsendung.....	22
3.1.1 Ziele des Unternehmens	23
3.1.2 Motive des Mitarbeiters	25
3.2 Art und Dauer einer Entsendung.....	27
3.3 Rechtliche Besonderheiten.....	29
3.3.1 Arbeitsvertrag	30

3.3.2	Entgeltregelungen	32
3.3.3	Sozialversicherung und Steuerrecht.....	33
3.3.3.1	Sozialversicherung.....	34
3.3.3.2	Steuerrecht	35
3.4	Entsendungsprozess.....	36
3.4.1	Auswahlphase	36
3.4.1.1	Internationales Anforderungsprofil	37
3.4.1.2	Auswahlinstrumente.....	40
3.4.1.3	Probleme bei der Auswahl	41
3.4.2	Entsendungsvorbereitung.....	42
3.4.2.1	Ziele der Vorbereitung	43
3.4.2.2	Vorbereitungsmaßnahmen	44
3.4.2.3	Interkulturelles Training.....	46
3.4.3	Einsatz- und Betreuungsphase	48
3.4.3.1	Anpassungsphasen	49
3.4.3.2	Betreuungsmaßnahmen	52
3.4.3.3	Vorzeitiger Abbruch	54
3.4.4	Wiedereingliederung.....	55
3.4.4.1	Wiedereingliederungsprozess.....	56
3.4.4.2	Wiedereingliederungsmaßnahmen und deren Probleme	57
4	Befragung.....	59
4.1	Erarbeitung des Fragebogens	59
4.1.1	Vorüberlegungen zu der Befragung.....	59
4.1.2	Aufbau des Fragebogens	61
4.2	Auswertung des Fragebogens.....	62
4.2.1	Allgemeine Informationen	62
4.2.2	Grundfragen	64
4.2.3	Gestaltung von Auslandsentsendungen	70

4.3 Zusammenfassung der Resultate.....	78
5 Resümee.....	81
Anhang 1.....	IX
Anschreiben zum Fragebogen.....	IX
Anhang 2.....	X
Fragebogen.....	X
Anhang 3.....	XVII
Auswertung Fragebogen.....	XVII
Anhang 4.....	XXV
Sonstige Maßnahmen.....	XXV
Anhang 5.....	XXVI
Gegenüberstellung Frage 8 und Frage 10	XXVI
Literaturverzeichnis	XXVIII
Erklärung zur selbständigen Anfertigung der Arbeit.....	XXXIV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Markteintrittsformen.....	6
Abbildung 2: Phasen einer Auslandsentsendung.....	36
Abbildung 3: Anpassungsprozess	51
Abbildung 4: Mitarbeiterzahl in Deutschland	63
Abbildung 5: Ziele und Motive einer Auslandsentsendung.....	64
Abbildung 6: Zeitraum der Entsendepraxis	65
Abbildung 7: Alter der Expatriates	66
Abbildung 8: Formen der Auslandsentsendung	67
Abbildung 9: Wirtschaftsbeziehungen in Europa	68
Abbildung 10: Wirtschaftsbeziehungen in Afrika, Asien und Amerika	69
Abbildung 11: Kriterien der tätigkeitsbezogenen Merkmale	72
Abbildung 12: Kriterien der personenbezogenen Merkmale	72
Abbildung 13: Personalbeschaffung für Auslandseinsätze	73
Abbildung 14: Einzelmaßnahmen zur Vorbereitung	75
Abbildung 15: Gruppenmaßnahmen zur Vorbereitung.....	75
Abbildung 16: Betreuungsmaßnahmen	76
Abbildung 17: Maßnahmen bei der Rückkehr	XXV

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Internationalisierungsstufen.....	11
Tabelle 2: Personalmanagementstrategien.....	14
Tabelle 3: Maßnahmen der internationalen Personalentwicklung	17
Tabelle 4: Möglichkeiten der Vertragsgestaltung	31
Tabelle 5: Kategorien von Erfolgsattributen	39
Tabelle 6: Aufteilung der Fragen	61
Tabelle 7: Gruppierung der Auswahlkriterien	71
Tabelle 8: Gruppierung der vorbereitenden Maßnahmen	74
Tabelle 9: Gründe für einen Abbruch	77
Tabelle 10: Gegenüberstellung von Auswahlkriterien und Vorbereitungsmaßnahmen.....	79

Abkürzungsverzeichnis

bspw.	Beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CEMS	The Global Alliance in Management Education
ebd.	Ebenda
ECA	Employment Conditions Abroad
EStG	Einkommenssteuergesetz
EU	Europäische Union
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GewO	Gewerbeordnung
HCN	host country nationals
HR	Human Relation
IHK	Industrie- und Handelskammer
IKUD	Inter-Kultur und Didaktik
INSEAD	Institut européen d'administration des affaires
ISPA	Institut für strategische Personalführung und Arbeitszeitgestaltung
Nr.	Nummer
PCN	parent country nationals
SGB	Sozialgesetzbuch
S.	Seite

sh.	siehe
TCN	third country nationals
u.ä.	und ähnliche
u.a.	unter anderem
vgl.	Vergleich
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

Die weltweite Interaktion der Unternehmen untereinander und die Globalisierung der Wirtschaft führen zu einem immer weiteren Ausbau der Unternehmensnetze mit Tochtergesellschaften in allen Teilen der Erde. Die internationalen Unternehmen bauen Standorte in Europa auf, aber auch in China oder Südamerika. Für die neuen Märkte, die ein Unternehmen erreichen will, aber auch für die, die bereits erschlossen sind, werden immer wieder Mitarbeiter gesucht, die Ambitionen zeigen, für mehrere Monate oder Jahre ihre Heimat zu verlassen und in einem anderen Land zu leben und zu arbeiten.

Mit der Vernetzung durch das World Wide Web scheinen die Grenzen zwischen den einzelnen Ländern und Kulturen zu verschwimmen und die Welt näher zusammenzuwachsen. Dennoch stellen sich gerade dann Unterschiede und Missverständnisse ein, wenn man sich für eine bestimmte Zeit in einem fremden Land bewegt, dort arbeitet und lebt. Daraus ergeben sich eine Vielzahl von Problemen und Möglichkeiten für das Internationale Personalmanagement bezüglich der Organisation internationaler Entsendungen von Personal.

1.1 Problemstellung

Die Studie „Managing Mobility 2010“¹ hebt hervor, dass die Anzahl der Auslandsentsendungen zunimmt (vgl. Mobility 2010). Die befragten Unternehmen sehen einen weiteren Anstieg der Entsendungen in den nächsten Jahren. Im Laufe einer Managementkarriere werden mehrere Einsätze im Ausland nötig sein, um bspw. eine Auslandsniederlassung zu leiten, da nicht

¹ Eine Studie von ECA International, die alle zwei Jahre durchgeführt wird, und dabei aktuelle Trends hinsichtlich der Durchführung internationaler Mitarbeiterentsendungen untersucht. Es werden internationale Unternehmen zu ihrem Management der Entsendungen befragt. An der aktuellen Studie nahmen mehr als 300 Unternehmen aus der ganzen Welt sowie beliebiger Branche und Größe teil.

ausreichend geeignetes Personal am jeweiligen Arbeitsmarkt vorhanden ist. Die Organisation eines solchen Einsatzes erfordert die Beachtung einer Vielzahl an Einflussfaktoren, z.B. die verschiedenen Gründe für Auslandseinsätze oder auch die Unmengen an organisatorischen Erfordernissen, die das Internationale Personalmanagement flexibel organisieren, kommunizieren sowie effizient gestalten muss.

Nach der Recherche in Büchern, Zeitschriften oder Online-Blogs lässt sich kein durchgehend einheitliches Bild erkennen. Jedoch zeichnet sich ein Konsens ab – die Vorbereitungs- und vor allem die Wiedereingliederungsmaßnahmen sind nicht ausreichend. Aber auch in den anderen Bereichen der Entsendung von Personal ins Ausland besteht Aufklärungsbedarf, um das Möglichste aus einem Auslandseinsatz herauszuholen.

1.2 Zielstellung

Anhand der angegebenen Literatur, verschiedener Studien und einer durchgeführten Befragung in der Region Mitteldeutschland wird darauf eingegangen, ob und inwieweit die Unternehmen auf eine internationale Entsendung von Personal vorbereitet sind. Dabei stehen Fragen zur Auswahl der Mitarbeiter, deren Vorbereitung sowie Betreuung vor und während des Einsatzes und die Organisation der Rückkehr in das Heimatland und -unternehmen im Vordergrund.

Neben den theoretischen Grundlagen wird mit Hilfe eines Fragebogens ein Bezug zur Praxis hergestellt. Mit diesem soll veranschaulicht werden, wie Unternehmen konkret ihre international tätigen Mitarbeiter auswählen, wie diese vorbereitet werden und welche Betreuungsmaßnahmen angeboten werden. Dabei ist das Ziel, einen Zusammenhang zwischen Theorie und Praxis zu erkennen. Weiterhin sollen Ansatzpunkte zur Optimierung einer möglichst effizienten und effektiven Gestaltung des Entsendungsprozess aufgezeigt werden.

1.3 Vorgehensweise

Eine genaue Empfehlung für eine optimale Entsendung kann mit dieser Diplomarbeit sicherlich nicht abgegeben werden, in Ermangelung der Praxiserfahrung. Dennoch werden anhand einer Literaturrecherche, neben den theoretischen Grundlagen des internationalen Personalmanagements, ebenfalls Möglichkeiten zur Gestaltung des Entsendungsprozesses aufgezeigt. Dazu wurde diese Diplomarbeit in drei Kapitel gegliedert.

Im ersten Kapitel wird auf das Internationale Personalmanagement eingegangen. In diesem Zusammenhang werden innerhalb der Grundlagen Begriffe und die verschiedenen Markteintrittsformen erklärt. Des Weiteren erfolgt eine Abgrenzung zum nationalen Personalmanagement. Als letzter Punkt innerhalb der Grundlagen folgen die Internationalisierungsstufen und die möglichen Ausrichtungen der Unternehmensstrategie auf dem internationalen Markt. Neben den Grundlagen zum internationalen Personalmanagement werden drei Aufgabenbereiche näher betrachtet. Die „Internationale Personalentwicklung“ befasst sich mit den Zielen und Maßnahmen sowie deren Adressanten. Die „Internationale Personalbeschaffung“ kann in die interne und in die externe Beschaffung gegliedert werden. Im Zusammenhang mit der Personalbeschaffung auf dem externen Beschaffungsmarkt werden im „Internationalen Personalmarketing“ die Instrumente für ein erfolgreiches Auftreten auf diesem zusammengefasst.

Die Bearbeitung des Hauptthemas – die internationale Entsendung von Personal – erfolgt im Anschluss und beginnt mit einem allgemeinen Teil. Dieser bezieht sich zum einen auf die Ziele des Unternehmens und die Motive des Mitarbeiters für die Auslandsentsendung. Es folgt die Darstellung verschiedener Entsendungsformen und ein kurzer Abriss der rechtlichen Besonderheiten; insbesondere des Arbeitsvertrages, verschiedener Entgeltmodelle und Erläuterung der Problematik der Sozialversicherung sowie des Steuerrechts. Im Anschluss der allgemeinen Themen folgt die Auseinandersetzung mit dem eigentlichen Entsendungsprozess und gliedert sich in die schematische

Reihenfolge der Entsendung. Die Phase der Auswahl steht somit am Anfang und befasst sich mit dem „Internationalen Anforderungsprofil“ und mit den dazu benötigten „Auswahlinstrumenten“; ebenso werden kurz die Probleme einer Personalauswahl skizziert. Der zweite Schritt ist die „Entsendungsvorbereitung“ und erfasst die Ziele und die verschiedenen Maßnahmen, wobei gesondert auf das Thema des „Interkulturellen Trainings“ eingegangen wird. Der dritte Abschnitt widmet sich der „Einsatz- und Betreuungsphase“. Hierbei wird der Prozess der Anpassung aufgezeigt und die Maßnahmen zur Betreuung sowohl von Seiten des Stammunternehmens als auch der Auslandsgesellschaft näher betrachtet. Auch das Thema eines vorzeitigen Abbruchs wird in diesem Abschnitt thematisiert. Mit der „Wiedereingliederung“ erfolgt der letzte Schritt der Auslandsentsendung. Dabei ist der „Wiedereingliederungsprozess“ sowohl aus beruflicher als auch aus persönlicher Sicht zu betrachten.

Der dritte Teil befasst sich mit der durchgeführten Befragung. Nach der Erläuterung zur Erarbeitung und der allgemeinen Information zur Auswertung des Fragebogens erfolgt die Verarbeitung der Antworten aus den zurück erhaltenen Fragebögen und möglicher Zusammenhänge zwischen den einzelnen Fragen.

Als vierter und letzter Punkt der Diplomarbeit folgen eine Zusammenfassung und ein persönliches Fazit bezüglich des bearbeitenden Themas zur Auslandsentsendung von Mitarbeitern.

Zur Vereinfachung wurde in dieser Arbeit darauf verzichtet, einen Unterschied bezüglich der weiblichen und der männlichen Begriffsbezeichnung vorzunehmen. Die verwendeten Begriffe (bspw. „Mitarbeiter“) meinen demnach beide Geschlechter.

2 Internationales Personalmanagement

Um zunächst einen Einblick in das Thema zu ermöglichen, wird im ersten Kapitel das Internationale Personalmanagement erläutert. Dabei werden in den Grundlagen wichtige Begriffe bestimmt sowie Abgrenzungen zum nationalen Personalmanagement gezogen und der Internationalisierungsprozess eines international ausgerichteten Unternehmens aufgezeigt. Des Weiteren befasst sich dieser Punkt mit drei Aufgabenbereichen des Internationalen Personalmanagements sowie deren Zielen und Maßnahmen.

2.1 Grundlagen

Im Folgenden werden die Begriffe „Internationales Unternehmen“, „Personalwesen“, die verschiedenen Gruppieren von Mitarbeitern sowie der Begriff „Expatriate“ erklärt. Die Abgrenzung zwischen nationalem und internationalem Personalmanagement wird u.a. anhand der höheren Komplexität des über die Grenzen hinaus reichenden Personalwesens aufgezeigt. Weiterhin wird die Internationalisierung auf der Grundlage der unterschiedlichen Internationalisierungsstufen näher betrachtet.

2.1.1 Begriffsbestimmungen

Unternehmen, die ihre Geschäftstätigkeiten langfristig über die nationalen Grenzen hinaus ausgerichtet haben, können als „Internationale Unternehmen“ bezeichnet werden (vgl. Kammel 1994, S. 5). Um welche Geschäftstätigkeiten

es sich dabei genau handelt, ist dabei eher unerheblich. Beispiele für derartige Aktivitäten sind u.a. Export und Import von Gütern, der internationale Ausbau von Unternehmensbereichen wie bspw. Beschaffung oder auch die Produktion in mehr als einer Volkswirtschaft (vgl. Kammel 1994, S. 5). Für die später folgende Auswertung der Fragebögen wird an dieser Stelle bereits auf die Markteintrittsmöglichkeiten der internationalen Unternehmen eingegangen. Es handelt sich dabei um Ex- und Import, Niederlassungen, Joint Venture, Produktionsstätten oder auch Lizenz- bzw. Kooperationsverträge bzw. Sonstige wie bspw. Franchise. Die nachfolgende Tabelle 1 erklärt die Möglichkeiten der Marktaktivitäten näher.

Markteintritt	Erklärung
Export / Import	Ausfuhren / Einfuhren von Waren oder Dienstleistungen in das / aus dem Ausland.
Niederlassungen	Rechtlich unselbstständige Einheit im Ausland (oft als Vorstufe zur Gründung einer Tochtergesellschaft).
Joint Venture	Gemeinschaftsunternehmen mit einem oder mehreren ausländischen Unternehmen; alle Beteiligten bringen dabei Kapital, Wissen und Personal ein, tragen auch gemeinsam das Risiko.
Produktionsstätte	Betriebliche Leistungserstellung im Ausland; einzelne oder mehrere Stufen der Fertigung werden vom Unternehmen selbst im Ausland getätigt.
Lizenz-/Kooperationsvertrag	Ein inländischer Lizenzgeber vereinbart vertraglich mit einem ausländischen Lizenznehmer bestimmte gewerbliche Schutzrechte zur Produktion oder Verwertung, gegen eine Lizenzgebühr, zur Verfügung zu stellen (bspw. Patente, Marken).
Franchise	Ein inländischer Franchisegeber überlässt einem ausländischen Franchisenehmer ein häufig bereits bekanntes Managementkonzept, es fallen Franchisegebühren an.

Abbildung 1: **Markteintrittsformen**²

² In Anlehnung an Schmid, Stefan: Strategien der Internationalisierung, S. 15 - 16

Die Begriffe Personalwesen, Personalwirtschaft und Personalmanagement werden meist synonym verwendet (vgl. Scherm 1995, S. 11). Die Begriffe Personalwirtschaft und Personalmanagement haben sich dabei im Laufe der letzten Jahre in den Veröffentlichungen gefestigt. Das Personalmanagement umfasst dabei verschiedene Aufgaben, die im Kapitel 2.2 genauer erläutert werden.

Im Rahmen des Internationalen Personalmanagement können die Mitarbeiter, je nach Herkunftsland, in die drei folgenden Gruppen eingeteilt werden (vgl. Weber 1998, S. 11).

- (I) host country nationals, HCNs
 - Teammitglieder, die offiziell Bürger des Landes sind, in welcher die Tochtergesellschaft ihren Sitz hat
- (II) parent country nationals, PCNs
 - Teammitglieder, die offiziell Bürger des Landes sind, in dem sich der Stammsitz des Unternehmens befindet
- (III) third country nationals, TCNs
 - Teammitglieder, die weder aus dem Land kommen, in dem die Tochtergesellschaft ihren Sitz hat, noch aus dem, in dem sich der Sitz der Muttergesellschaft befindet

Mitarbeiter, die von einem Unternehmen ins Ausland entsandt werden, werden oft unter dem Begriff „Expatriate“ geführt. Wobei es sich hierbei sowohl um die männliche als auch um die weibliche Bezeichnung handelt.

2.1.2 Abgrenzung zum nationalen Personalmanagement

Das Internationale Personalmanagement unterliegt einer eigenen Komplexität, die zumeist unterschätzt wird. Auch wenn sich bestimmte Strategien auf der nationalen Ebene durchgesetzt haben und funktionieren, so heißt das nicht, dass diese auch auf jede andere Umwelt gleichsam übertragen werden können (vgl. Weber 1998, S. 11). Nach einer Untersuchung von Dowling zu der

Ausprägung der Komplexität des Internationalen Personalmanagements haben Weber, Festing, Dowling und Schuler folgende Faktoren, die eine Unterscheidung verdeutlichen, zusammenfassend erläutert (vgl. Weber 1998, S. 12 ff.).

Zum einen besteht der Unterschied zum nationalen Personalmanagement im größeren Ausmaß an Aktivitäten. Zu diesen zählen u.a. die internationale Besteuerung, administrative Dienste für die entsandten Mitarbeiter, Übersetzungsdienste, die Pflege von Beziehungen im Gastland (politisch und gesellschaftlich) und die Auslandsentsendung an sich, die in Kapitel 3 näher erläutert wird (vgl. Weber 1998, S. 12 ff.).

Zum anderen müssen die Personalverantwortlichen auf internationalem Terrain denken und handeln, d.h. sie benötigen eine globale Perspektive. Sie sehen sich zumeist mit einer Gruppe konfrontiert, deren Mitglieder aus unterschiedlichen Nationalitäten stammen. Hier ist es besonders wichtig, kein Gefühl der Ungleichbehandlung, bspw. bei der Bezahlung der Auslandszulagen, bei den einzelnen Mitarbeitern aufkommen zu lassen (vgl. Weber 1998, S. 14 f.). Nähere Informationen zum Thema Entgeltregelungen eines Expatriate folgt in Kapitel 3.3.2.

Ein weiterer Faktor ist die Bedeutung der Privatsphäre der Mitarbeiter. Hier ist ein wesentlicher Unterschied zum rein nationalen Personalmanagement. Die Personalverantwortlichen haben einen sehr viel engeren Kontakt mit dem Angestellten und seiner Familie. Es wird Hilfe bei der Wohnungssuche und auch die Unterstützung bei Behördengängen angeboten, ebenso können Bankangelegenheiten gemeinsam abgewickelt werden. Hier muss im besonderen Maße garantiert werden, dass die Privatsphäre, trotz des sehr weitreichenden Kontaktes in das Privatleben des Mitarbeiters, gewahrt wird (vgl. Weber 1998, S. 15).

Ein vierter Punkt in der Unterscheidung zwischen nationalem und internationalem Personalmanagement ist die Gewichtung der Aktivitäten. Im Laufe der Internationalisierung des Unternehmens verändert sich das Aufgabengebiet im Umfang und der Bedeutung. Ist es am Anfang einer Internationalisierung bspw. die besondere Aufgabe, die Mitarbeiter, die aus dem Stammhaus in die Auslandsgesellschaft gesandt wurden, zu unterstützen, so

kann sich dies in dem Maße ändern, dass ab einem bestimmten Zeitpunkt ausreichend ausgebildete einheimische Mitarbeiter zur Verfügung stehen. In diesem Fall kann der Aufwand der vorher für die Besteuerung des ausländischen Mitarbeiters oder der Versendungsaktivitäten entstand, nunmehr auf neue Aufgabengebiete, wie das Training oder die Auswahl der Mitarbeiter im Gastland, konzentriert werden (vgl. Weber 1998, S. 16).

Als nächster Unterschied wird die größere „Risikobehaftung“ genannt. Darunter können die Konsequenzen hinsichtlich der finanziellen und menschlichen Aspekte bei einem vorzeitigen Abbruch des Auslandseinsatzes verstanden werden. Die direkten Kosten bei einem Fehlschlagen der Auslandsentsendung können laut einer Studie von PriceWaterhouseCoopers³, das im Inland gezahlte Gehalt mit den Versetzungsausgaben um ein dreifaches übertreffen. Auch die persönlichen Konsequenzen dürfen an dieser Stelle nicht unterschätzt werden. Der Mitarbeiter kommt in Erklärungsnot gegenüber seinen Vorgesetzten und Kollegen, der Rückkehrer muss mit seinem Fehlschlagen zurechtkommen und sich womöglich mit einer neuen Perspektive seiner Karriere auseinandersetzen. Aber auch das Thema des Terrorismus, welcher hier als zweiter Punkt der „Risikobehaftung“ genannt werden kann, sollte in einigen Ländern nicht außer Acht gelassen werden. Diese Gefahr muss in die Vorbereitungen des Auslandsaufenthaltes der Mitarbeiter mit eingeplant und kalkuliert werden, d.h. es muss für Schutzmaßnahmen gesorgt werden (vgl. Weber 1998, S. 16).

Im Internationalen Personalmanagement sieht sich die Personalabteilung besonders den unterschiedlichen Umweltfaktoren der einzelnen Gastländer ausgesetzt. Dazu zählen die politischen Systeme, das vorherrschende Wirtschaftssystem und die Geschäftspraktiken, die kulturell akzeptiert und vollzogen werden. Sowohl in entwickelten als auch in weniger entwickelten Ländern muss sich der Personalmanager individuell einstellen können (vgl. Weber 1998, S. 17).

Als letzten Faktor der Abgrenzung sehen Weber, Festing, Dowling und Schuler (vgl. Weber 1998, S. 17) die „Wertebasis“. In national aufgestellten Unternehmen besteht – durch den gleichen Kulturkreis – eine gemeinsame

³ Die von PriceWaterhouseCoopers vorgelegte Studie (InternationalAssignments - European Policy and Practice, 2000), wurde zum vierten Mal durchgeführt und ist die vierte und bis dahin umfangreichste zum diesem Thema. Es wurden 270 große deutsche Unternehmen 65.000 im Ausland tätigen Mitarbeitern gefragt.

Wertebasis. Damit erfolgt eine einheitliche Betrachtung der Probleme und eine ähnliche Herangehensweise an diese, da ein „gemeinsames Grundverständnis“ (vgl. Weber 1998, S. 17) vorhanden ist. Bei international aufgestellten Unternehmen fällt diese einheitliche Wertebasis weitgehend weg, und wird durch die verschiedenen Kulturen und Wertesysteme geprägt. Somit treffen die Mitarbeiter auf unterschiedliche Werte und Herangehensweisen, die einen Handlungsprozess behindern können und die ein hohes Maß an Verständnis erfordern.

2.1.3 Internationalisierung

Auf dem Weg von einem national ausgerichteten zu einem international aufgestellten Unternehmen durchläuft das Unternehmen mehrere Stufen (vgl. Weber 1998, S. 67 ff.). Bei diesem Prozess ist allerdings keineswegs davon auszugehen, dass jedes Unternehmen dem gleichen Verlauf folgt. Sondern es vielmehr auf die individuellen Gegebenheiten und externen Einflussfaktoren, wie Bestimmungen im Gastland oder Regulierungen der Gastlandregierung, ankommt. Die nachfolgende Tabelle stellt die vier Stufen kurz zusammen.

Internationalisierungsstufe	Merkmale
Stufe 1: Export	<ul style="list-style-type: none">- Stellenbesetzung durch HCNs- Personalabteilung betreut alle administrativen Aufgaben- Exportaktivitäten werden vom Exporteur oder einer ausländischen Distributionsgesellschaft abgewickelt- bei weiterer Ausdehnung: eigene Exportabteilung mit Exportmanager

<p>Stufe 2:</p> <p>Verkaufstochtergesellschaft</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Stellenbesetzung meist durch PCNs - nationale Personalabteilung überwacht Mitarbeiterauswahl und -kompensation innerhalb Exportabteilung und Verkaufstochtergesellschaft - zunehmende Bedeutung des Exports für den Unternehmenserfolg
<p>Stufe 3:</p> <p>Internationale Abteilung</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Stellenbesetzung meist durch PCNs - Personalaufgaben werden innerhalb der Abteilung wahrgenommen - entsteht häufig aus einer Produktionsaktivität im Ausland
<p>Stufe 4:</p> <p>Globale Diversifikation nach Produkten oder Gebieten</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Stellenbesetzung durch HCNs oder PCNs - die internationale Abteilung ist überlastet und erschwert die effiziente Bearbeitung → Autonomiestreben der Tochtergesellschaft → an dieser Stelle muss entschieden werden, inwieweit das Stammhaus die Tochtergesellschaft kontrolliert
<p>Stufe 5:</p> <p>Globale Organisationsstrukturen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Stellenbesetzung durch HCNs - angemessene Struktur des international agierenden Unternehmens muss entwickelt werden (Matrix, gemischte Struktur, transnationales Unternehmen, Heterarchie oder multinationales Netzwerk)

Tabelle 1: **Internationalisierungsstufen**⁴

Bereits in den 60er bzw. 70er Jahren haben Perlmutter und Heenan untersucht, inwieweit sich international tätige Unternehmen hinsichtlich ihrer Unternehmensstrategie voneinander unterscheiden (vgl. Blom 2004, S. 105). Dabei haben sich 4 idealtypische Standardkonzepte heraus differenziert. Sie

⁴ Zusammenfassung und Anlehnung an Weber, Festing, Dowling, Schuler: Internationales Personalmanagement 1998, S. 68 ff.

werden in den ethnozentrischen, polyzentrischen, regiozentrischen und geozentrischen Typen unterschieden (vgl. Wolf 1994, S. 11).

Bei der ethnozentrischen Orientierung wird versucht, die Unternehmenspolitik des Stammhauses auf die Auslandsgesellschaften zu übertragen. Dabei liegt die Entscheidungskompetenz bei der Muttergesellschaft. Im Personalbereich bedeutet dies, dass Schlüsselpositionen im In- und Ausland durch Fach- und Führungskräfte aus dem Stammland der Muttergesellschaft besetzt werden (vgl. Wolf 1994, S. 11). Diese Form der Ausrichtung hat den eindeutigen Vorteil, dass durch die identische Unternehmenspolitik die Koordination der Auslandsgesellschaften wesentlich einfacher zu handhaben ist (vgl. Stahl 1998, S. 14; Blom 2004, S.107). Allerdings ergeben sich durch die Bevorzugung der Fach- und Führungskräfte aus dem Stammland Nachteile. Die einheimischen Mitarbeiter im Gastland werden demotiviert (vgl. Stahl 1998, S. 14), da diese keine Aufstiegsmöglichkeiten sehen. Nach Wolf (1994, S. 11 ff.) zeigt die Erfahrung, dass das ethnozentrische Konzept vor allem in der Anfangsphase der Internationalisierung zur Anwendung kommt. So wird das Defizit an nicht ausreichend qualifiziertem und ausgebildetem Personal im Gastland durch die Stammhausmitarbeiter ausgeglichen. Durch diese Vorgehensweise entstehen hohe Entsendungskosten und höhere Fluktuationsraten im Ausland (vgl. Blom 2004, S. 107).

Die polyzentrische Grundrichtung – auch „Gastland-Orientierung“ (vgl. Blom 2004, S. 107) – wird von der Erkenntnis bestimmt, dass im Gastland große Unterschiede zum Stammland in den Umwelteinflüssen herrschen (vgl. Wolf 1994, S. 12). Hier werden Mitarbeiter des Gastlandes bevorzugt, da sie diejenigen sind, die sich besser in länderspezifischen Fragen und Angelegenheiten auskennen. Den kulturellen Unterschieden des Gastlandes wird somit Rechnung getragen. Im Gegensatz zum ethnozentrischen Ansatz sind die Personalkosten hier oft geringer, allerdings ergeben sich wesentlich größere Probleme in der Kommunikation zwischen Stamm- und Gastland sowie dem hohen Abstimmungsbedarf zwischen den einzelnen Häusern (vgl. Blom 2004, S. 107 f.; Kammel 1994, S. 30).

Die geozentrische Ausrichtung orientiert sich an einer globalen Strategie des Unternehmens (vgl. Blom 2004, S. 108). Hierbei sind sich alle Beteiligten bewusst, dass nicht nur das Stammland ausschlaggebend für die Ausrichtung

der Organisation sowie des Personals sein kann (vgl. Wolf 1994, S. 12). Vielmehr wird nach weltweiten Standards das Optimum an Know-How ausgenutzt, die Führungspositionen international vergeben sowie eine einheitliche Unternehmenskultur gefördert (vgl. Stahl 1998, S. 16). Diese Form der Internationalisierung führt nachteilig zu hohen Kosten durch die große Anzahl an entsandten Mitarbeitern, sowie zu umfangreichen Problemen im Zusammenhang mit der Abstimmung der einzelnen Tochtergesellschaften und des Stammhauses hinsichtlich einheitlicher Ziele und Vorgehensweisen (vgl. Stahl 1998, S. 16; Blom 2004, S. 108).

Eine regiozentrische Vorgehensweise ist eine gekoppelte Variante der geo- und der polyzentrischen Ausrichtung. Hierbei werden den Besonderheiten im regionalen Bereich Rechnung getragen, d.h. in der Besetzung der Führungspositionen wird darauf geachtet, dass die jeweilige Person aus der Region stammt, bspw. aus Nordamerika oder Südostasien (vgl. Wolf 1994, S. 12).

In der aktuellen HR-Panelbefragung⁵ der ISPA Consult in Zusammenarbeit mit der Zeitschrift „Personalwirtschaft“ (11/10, S. 20 ff.) wurden die Strategietypen im internationalen Personalmanagement nach ihrer vorkommenden Häufigkeit eingestuft. Demnach sind die geozentrische sowie die ethnozentrische die am häufigsten genannten Personalstrategien; gefolgt von der polyzentrischen und der regiozentrischen Strategie, an vierter und letzter Stelle. Eine kurze Übersicht zu dieser Thematik stellt Tabelle 2 dar.

Strategie	Kurzbeschreibung	Häufigkeit des Auftretens
Geozentrisch	Personalarbeit als Gemeinschaftsaufgabe der Zentrale und der Auslandstandorte auf der Suche nach weltweiten Standards	36 %
Ethnozentrisch	Zentrale entscheidet überwiegend über Personalarbeit	36 %

⁵ Diese Umfragen werden regelmäßig seit 2001 durchgeführt, um ein aktuelles Meinungsbild unter HR-Experten zu erhalten. Somit fand dies 2010 zum zehnten Mal statt und es nahmen 41 Experten zum Thema „Internationales Personalmanagement“ teil (vgl. ISPA 2011, Ackermann 2010, S. 21).

Polyzentrisch	Auslandsstandorte sind überwiegend für Personalarbeit zuständig	17 %
Regiozentrisch	Regionalgesellschaften dominieren die Personalarbeit in den Auslandsstandorten ihrer Verantwortungsbereiche	11 %

Tabelle 2: **Personalmanagementstrategien**⁶

2.2 Aufgaben des Internationalen Personalmanagement

Wie bereits unter 2.1.2 und 2.1.3 in der Abgrenzung zwischen dem nationalen und dem internationalen Personalmanagement sowie der Erläuterung zum Internationalisierungsgrad angedeutet, steigt mit zunehmendem Internationalisierungsgrad die Komplexität der Aufgaben des Personalmanagements. Für die vorliegende Diplomarbeit ist es von besonderer Relevanz, dass auf die drei Aufgabenbereiche der Personalentwicklung, Personalbeschaffung und des Personalmarketing im internationalen Kontext näher eingegangen wird.

2.2.1 Internationale Personalentwicklung

„Personalentwicklung soll ganz allgemein als die Erweiterung und Verbesserung aller derjenigen Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen sowie Einstellungen und Werthaltungen des Personals verstanden werden, die in der (internationalen) Unternehmung zur Erreichung der Unternehmensziele gegenwärtig und zukünftig genutzt werden, [...]“ (Scherer 1995, S. 222). Personalentwicklung kann sich an die gesamte Mitarbeiterschaft in allen

⁶ In Anlehnung an Ackermann 2010, S. 22 (n=36 Unternehmen mit Auslandsniederlassungen)

Bereichen und Hierarchieebenen richten, ist aber ebenfalls als reine Führungskräfteentwicklung denkbar; wie es beispielsweise bei der Auslandsentsendung und somit vor allem in der Internationalen Personalentwicklung oft der Fall zu sein scheint (vgl. Kammel 1994, S. 108 ff., Scherm 1995, S. 222 ff.).

Obwohl es sicherlich Unterschiede in der Gestaltung im Vergleich zwischen national und international ausgerichteter Personalentwicklung gibt, lassen sich drei Ziele festlegen, die beide Ausrichtungen verfolgen. Dazu formuliert Scherm (1995, S. 222) das erste Ziel als „[...] die Verbesserung derjenigen Qualifikationsmerkmale und persönlichen Eigenschaften, die in der Unternehmung benötigt werden [...]“. Damit soll eine Verschwendung von Ressourcen vermieden und vordergründig die ökonomischen Prinzipien des Unternehmens verfolgt werden. Das zweite Ziel besteht in der Mitarbeitermotivation. Um dieses zu erreichen, müssen die Mitarbeiter aktiv in die Planung einbezogen werden, damit deren individuelle Ziele Berücksichtigung finden und es nicht dazu kommt, dass der Mitarbeiter nur lernt, weil es ihm vorgeschrieben wird – sondern er sich damit identifizieren kann. Das dritte Ziel verfolgt die Verbesserung der Lernfähigkeit der Mitarbeiter. Dabei wird darauf geachtet, dass der Mitarbeiter „das Lernen nicht verlernt“ (vgl. Scherm, S. 222), was durch stete Weiterentwicklung erreicht werden kann.

Neben den Zielen, die ein Unternehmen mit der Personalentwicklung verfolgt, können – für eine optimale Gestaltung eines Personalentwicklungskonzeptes – ebenfalls drei Motive für die Aufnahme einer Entwicklungsmaßnahme genannt werden (vgl. Scherm 1995, S. 237 f.). Zum einen ist das die Personalentwicklung hinsichtlich eines bevorstehenden Auslandseinsatzes. Hierbei sollten nicht nur die Fach- und Führungskräfte sowie der dafür benötigte Nachwuchs beachtet werden, sondern auch die Mitarbeiter der ausführenden Tätigkeiten (wie z.B. Monteure auf Montageeinsätzen). Als zweiten Entwicklungsbereich sieht Scherm (1995, S. 237 f.) die Mitarbeiter an sogenannten Schnittstellen; also Mitarbeiter, die in Ausübung ihrer Tätigkeit Kontakte ins Ausland pflegen oder aufbauen müssen. Weiterhin zählen Mitarbeiter zum zweiten Bereich, die für kurzfristige Auslandseinsätze in Frage kommen oder auch Mitarbeiter in internationalen Teams. Diese drei Mitarbeitergruppen erfordern ebenfalls Entwicklungsmaßnahmen, wenn auch in

einer abgeschwächten Form. Ein drittes Motiv zur Aufnahme gesonderter Personalentwicklung ist die Förderung der national tätigen Mitarbeiter, um deren höheres fachliches Qualifikationsniveau in die internationalen Unternehmensteile einfügen zu können.

Wie bereits erwähnt stehen bei der Internationalen Personalentwicklung vor allem die Mitarbeiter im Vordergrund, die auf internationalem Terrain tätig werden bzw. bereits tätig sind und die sich meist in der Führungsebene bewegen (vgl. u.a. Weber 1998, S. 155 ff.). Wobei dies auch die Mitarbeiter in den Auslandsgesellschaften einschließt. Dafür müssen vom Unternehmen Konzepte erstellt werden, welche Maßnahmen enthalten, die je nach Adressaten, zur Verfügung stehender Zeit und der jeweiligen Internationalisierungsstufe, unterschiedlich ausgerichtet werden. Personalentwicklung ist ein Bereich der einen weiten Planungshorizont aufweist und somit in eine strategische Laufbahn- und Karriereplanung für die Mitarbeiter einzuarbeiten ist. Mit Hilfe von unterschiedlichen Weiterbildungsangeboten versuchen die internationalen Unternehmen auf diesen Bedarf ein zu gehen. Als ein wichtiger Bestandteil der Personalentwicklung wird, wie bereits mehrfach angedeutet, der Einsatz im Ausland genannt (vgl. Weber 1998, S. 163, Scherm 1995, S. 223). Weber, Festing, Dowling und Schuler (1998, S. 164) heben auf Grundlage einer Studie Anfang der neunziger Jahre von Bittner und Reisch in deutschen Unternehmen hervor, dass Auslandeinsätze in Verbindung mit Trainee-Programmen und zum Schaffen von Erfahrung im internationalen Kontext als wichtigste internationale Personalentwicklungsmaßnahme gesehen wird. Diese und weitere Maßnahmen sind in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst.

Maßnahmen internationaler Personalentwicklung	Anteil der Unternehmen
Auslandseinsätze im Rahmen von Trainee-Programmen	81 %
Auslandseinsätze von Führungskräften zur Sammlung internationaler Erfahrungen	78 %
Bildung internationaler Führungskräfte-Teams und Arbeitsgruppen	65 %
Identifikation von Führungskräftepotential in ausländischen Niederlassungen	49 %
Internationale Job-Rotation Programme für Führungskräfte	41 %

Gezielte Akquisition und Rekrutierung ausländischer „High-Potentials“	32 %
Gezieltes Führungskräfte-Training in Cross-Culture Management	27 %
Internationales Unternehmenskultur-Management	8 %
Keine Maßnahmen	3 %

Tabelle 3: **Maßnahmen der internationalen Personalentwicklung**⁷

Im Verlauf der Diplomarbeit wird verstärkt auf den Aspekt der Auslandsentsendung eingegangen.

2.2.2 Internationale Personalbeschaffung

Die Hauptaufgabe des internationalen Personalmanagements ist die Bereitstellung des qualifizierten Personals zum richtigen Zeitpunkt und hat somit u.a. die permanente Sicherstellung der nötigen Fach- und Führungskräfte zum Ziel. Um diesem Ziel gerecht zu werden, muss ermöglicht werden, die richtigen Kandidaten für diese Sicherung zu qualifizieren, anzuwerben oder intern zu versetzen. Dazu muss ein Anforderungsprofil (sh. Kapitel 3.4.1.1) erarbeitet und im Anschluss das nötige Personal intern oder extern beschafft werden.

2.2.2.1 Interne Personalbeschaffung

Weber, Festing, Dowling und Schuler (1998, S. 112 f.) stellen auf der Grundlage der Cranfield-Studie von 1995 fest, dass im europaweiten Vergleich

⁷ in Anlehnung an Weber, Festing, Dowling, Schuler: Internationales Personalmanagement 1998, S. 164

Führungskräfte im Nachwuchsbereich und im mittleren Management überwiegend intern beschafft werden. Gleichfalls erklärt auch Scherm (1995, S. 152), dass für einen Einsatz im Ausland zum größten Teil die interne Rekrutierung in Frage kommt.

Bei der internen Personalbeschaffung geht zumeist eine langfristige Karriereplanung voraus, die eine Personalentwicklungsplanung beinhaltet (vgl. Scherm 1995, S. 151). Die Vorteile bei der internen Bereitstellung der Arbeitskräfte durch Versetzung oder Beförderung liegen in den relativ niedrigen Kosten der Einarbeitung, den bereits vorhandenen Kenntnissen über unternehmensinterne Vorgehensweisen und den spezifischen Erfahrungen innerhalb des Unternehmens (vgl. Scherm 1995, S. 152 f.). Auch ist hier das Risiko einer Fehlbesetzung wesentlich niedriger. Denn durch die Auswahlinstrumente wie Leistungsbeurteilung des Kandidaten, persönliche Berichte, Mitarbeitergespräche sowie die individuelle Karriereplanung ergeben sich relativ klare Bilder der potentiellen Expatriates.

Im Rahmen der internationalen, internen Besetzung existieren drei Möglichkeiten, wie Mitarbeiter beschafft werden können. Zum einen aus der Muttergesellschaft im Stammland, zum anderen aus der Auslandsgesellschaft, in welcher der Bedarf an Personal besteht, und als drittes aus anderen zugehörigen Unternehmensteilen unterschiedlichster Länder (vgl. Scherm 1995, S. 152). Durch diese weitreichenden Möglichkeiten der Rekrutierung muss innerhalb des gesamten Unternehmens dafür gesorgt werden, dass ein aktuelles und systematisches Verzeichnis aller in fragekommenden Mitarbeiter vorhanden ist. Um dieses Verzeichnis vergleichbar zu machen, ist es notwendig, die oben erwähnten Auswahlinstrumente, auf deren Grundlagen Entscheidung getroffen werden, einheitlich zu gestalten (vgl. Scherm 1995, S. 152 f.).

Obwohl eine interne Personalbeschaffung im Gegensatz zur Externen vergleichsweise wenige Kosten verursacht, bedeutet dies nicht, dass es weniger aufwendig ist. Bei interner Versetzung von Personal sind nach Scherm (1995, S. 154) zwei Barrieren zu überwinden oder wenigstens abzubauen. Zum einen ist der jeweilige Unternehmensteil daran interessiert, den qualifizierten Mitarbeiter in seinem Bereich zu halten. Auch auf Seiten des Mitarbeiters könnten durchaus Zweifel darüber bestehen, ob eine Versetzung in ein anderes

Land oder zumindest in einen anderen Unternehmensteil nur Vorteile mit sich bringt, oder ob die Mobilitätsbereitschaft durch finanzielle oder immaterielle Anregungen gesteigert werden könnte. Diese Barrieren gilt es mit einer gezielten Mitarbeitermotivation für Auslandseinsätze zu überwinden. Dies kann u.a. durch den erhöhten Status, eine Rückkehrgarantie sowie die Festsetzung als Aufstiegschance geschehen; sogenannte „nicht-monetäre“ Anreize (vgl. Ackermann 2010, S. 24). Aber auch die monetären Anreize durch Entgeltregelungen (sh. Kapitel 3.3.2) spielen für die Motivation der Mitarbeiter eine nicht zu unterschätzende Rolle.

2.2.2.2 Externe Personalbeschaffung

Stellt sich heraus, dass die Personalbeschaffung intern nicht möglich ist, kann das Unternehmen auf die externe Beschaffung zurückgreifen. Dies geschieht im Normalfall dann, wenn im eigenen Unternehmen kein Mitarbeiter mit entsprechenden Qualifikationen und Kenntnissen zu finden ist oder dieser unabhkömmlich ist. Weitere Motive für die Suche nach externen Kandidaten können die geringe Größe des Unternehmens sein, wenn dadurch zum einen kein geeignetes Personal zur Verfügung steht oder zum anderen, es vernünftiger erscheint, einen Bürger aus dem jeweiligen Gastland einzustellen (vgl. Stahl 1998, S. 26).

Dabei entstehen im Vergleich zur national ausgerichteten Personalbeschaffung klare Unterschiede, die die externe Rekrutierung wesentlich aufwendiger werden lassen (vgl. Scherm 1995, S. 155 f.). Die formellen Qualifikationen der Kandidaten aus unterschiedlichen Ländern können zum einen, obwohl gleichartig oder ähnlich ausgeprägt, nicht vollends verglichen werden oder sind nicht in ausreichender Form in allen Ländern vorhanden. Die sozialen oder rechtlichen Bedingungen an den jeweiligen Arbeitsmärkten unterscheiden sich unter Umständen stark voneinander. Weiterhin gehen auch die Arbeitskräfte selber – je nach Herkunftsland und kulturellen sowie sozialen Background – mit unterschiedlicher Erwartungshaltung an die Arbeitssuche. Ebenfalls muss sich

das Unternehmen, welches sein Personal international sucht, auf die unterschiedlichsten Vorgehensweisen der Personalbeschaffung in den verschiedenen Arbeitsmärkten einstellen.

Im Rahmen dieser Rekrutierungsprobleme ist es notwendig, genaue Informationen über den jeweiligen Arbeitsmarkt zu gewinnen und das eigene Personalmarketing (sh. folgendes Kapitel 2.2.3) entsprechend auszurichten.

2.2.3 Internationales Personalmarketing

Das internationale Personalmarketing besitzt ein breites Aufgabengebiet, welche unter anderem die unternehmensexterne Personalwerbung und -beschaffung auf dem ausländischen Arbeitsmarkt integriert (vgl. Scherm 1995, S. 158 f.).

Mit Hilfe einer Arbeitsmarktforschung werden Informationen zusammengetragen, die Aufschluss über den ausländischen Arbeitsmarkt geben und somit ein erfolgreiches Agieren auf dem jeweilig präferierten Markt, u.a. hinsichtlich der Personalgewinnung, ermöglichen (vgl. Scherm 1995, S. 156 ff.). Die Vorgehensweise im Personalmarketing kann grob in zwei Möglichkeiten gegliedert werden. Zum einen das „Direct Marketing“ und zum anderen die indirekte Rekrutierung von Personal. Beim „Direct Marketing“ tritt das international aufgestellte Unternehmen vor allem auf Hochschulfestivals oder vergleichbaren Veranstaltungen auf, um direkt Hochschulabsolventen zu erreichen (vgl. Scherm 1995, S. 162). Die Möglichkeiten erstrecken sich von Praktika über Themen für Diplomarbeiten bis zu Aushängen oder Vorträgen an den Hochschulen; speziell an solchen, die ihre Studiengänge international ausgerichtet haben. Diese Variante wird in Folge des Demografiewandels zunehmend an Bedeutung gewinnen, da die Auswahl an qualifizierten Nachwuchskräften spürbar nachlassen wird (vgl. Ackermann 2010, S. 24 f.). Die Unternehmen sind bestrebt eine „international attraktive Arbeitgebermarke“ aufzubauen. Wobei sicherlich die sogenannten „Social Media“-Kanäle wie

Facebook, Xing u.ä., eine zunehmende Rolle spielen werden. Diese Entwicklung befindet sich allerdings noch in den „Kinderschuhen“ (vgl. Ackermann 2010, S. 30 ff.). Der direkte Kontakt zu internationalen Hochschulen lässt sich durch, wie bereits oben erwähnt, eine Vielzahl von Maßnahmen verstärken bzw. ausbauen. So wurde in dem Artikel der Zeitschrift „Personalwirtschaft“ (11/2010, S. 20 ff.) jene Aktivitäten aufgezeigt, die den meisten Zuspruch bei den Unternehmen finden und die diese bereits nutzen. Die Vergabe von Praktika oder Praxisprojekten nehmen dabei den vordersten Platz ein, gefolgt von der Teilnahme an Hochschulmesse im In- und Ausland. Diese beiden Maßnahmen zählen zu den aktuellen Standardinstrumenten des internationalen Personalmarketings. Gefolgt von der Zusammenarbeit mit den Hochschulen über Career Service, persönlichen Kontakten oder Gastdozenten. Ebenso unter den Top-5-Maßnahmen befinden sich die Zusammenarbeit mit internationalen Recruiting-Anbietern, Events mit Bewerbervorauswahl und die Nutzung von Hochschulnetzwerken wie bspw. CEMS und INSEAD. Ziel ist es, mit diesen Maßnahmen das Interesse und die Aufmerksamkeit der gewünschten Zielgruppe zu gewinnen, möglichst mit Hilfe eines „unternehmensspezifischen Alleinstellungsmerkmals“.

Bei der indirekten Personalwerbung greifen die Unternehmen auf ansässige Arbeitsvermittler oder Berater in Personalfragen zurück. Auch die Stellenanzeige in Zeitungen oder im Internet ist hier als Möglichkeit zu sehen. Bei der Stellenanzeige muss explizit beschrieben sein, welche Anforderungen und Qualifikationen Voraussetzung sind. Dies stellt, wie bereits erwähnt, eine große Herausforderung durch die Undurchsichtigkeit der Qualifikationen innerhalb der unterschiedlichen Länder dar.

3 Die Internationale Auslandsentsendung

Scherm nennt es „Grenzüberschreitender Personaleinsatz“, das Institut für Interkulturelles Management sowie Weber, Festing, Dowling und Schuler „Auslandsentsendung“, Kammel „Internationaler Personaleinsatz“; die Liste der synonym verwendeten Begriffe bzw. Wortgruppen für die zeitweise Versetzung von Personal ist lang. Schließlich besitzen sie eine Bedeutung: Ein Mitarbeiter geht für eine gewisse Zeit (befristet oder unbefristet) in ein anderes Land, um dort zu leben und zu arbeiten. Welche Ziele und Motive werden auf Seiten der Unternehmen und der Mitarbeiter verfolgt, welche Möglichkeiten einer Entsendung bestehen oder welche rechtlichen Belangen zu beachten sind, soll dieses Kapitel im allgemeinen Teil näher erläutern. Anschließend folgt die Darstellung des Entsendungsprozesses von der Auswahl über die Vorbereitung bis zur Betreuung und Rückkehr des Mitarbeiters in das Stammunternehmen.

3.1 Ziele und Motive einer Auslandsentsendung

Grundsätzlich kann zwischen den Zielen des Unternehmens und den Motiven des Mitarbeiters unterschieden werden. Auf beiden Seiten ist eine Vielzahl von Aspekten mit unterschiedlichen Einordnungsmöglichkeiten vorhanden. Im Folgenden wird zunächst auf den Blickwinkel des Unternehmens eingegangen und als zweiter Teil die Sicht des Mitarbeiters näher betrachtet.

3.1.1 Ziele des Unternehmens

Auf Seiten der Unternehmen bestehen eine Vielzahl an Zielen einer Auslandsentsendung. Dazu zählen u.a. (vgl. Kammel 1994, S. 65 ff.; Stahl 1998, S. 19 ff.):

- Technologie- und Management-Know-How-Transfer
- Ausbauen der Führungskompetenz der eigenen Mitarbeiter
- Ausgleich fehlender einheimischer Führungskräfte
- Entwicklung eines globalen Bewusstseins
- Förderung einheimischer Führungskräfte durch Aus- und Weiterbildungen sowie durch Einarbeitung dieser
- erfolgreichere und harmonischere Zusammenarbeit der Mitarbeiter verschiedenerer Herkunftsländer
- Realisierung eines einheitlichen Führungskonzeptes im Konzern
- Verstehen der fremden Märkte, Geschäftspraktiken und länderspezifischen Gepflogenheiten
- einheitliche Berichterstattung zwischen dem Stammhaus und den ausländischen Tochterunternehmen

Auf Grundlage der vielseitigen Beweggründe der Unternehmen, lassen sich diese in drei Zielkategorien definieren (vgl. Stahl 1998, S. 19 ff.).

Eine Zielkategorie ist der „Know-How-Transfer“. Das Unternehmen entsendet seine Mitarbeiter mit dem Ziel, das technische Wissen oder auch die Kenntnisse im Bereich des Managements an die einheimischen Mitarbeiter weiter zu geben und dieses dort zu sichern (vgl. Stahl 1998, S. 20).

Als eine weitere Kategorie nennt Stahl (1998, S. 20) die „Koordination und Kontrolle“. Eine der Hauptaufgaben der entsandten Fach- bzw. Führungskräfte ist die Koordination der organisatorischen und unternehmerischen Aktivitäten. Dem Mitarbeiter kommt somit eine Schlüsselrolle als Verbindung zwischen Muttergesellschaft und der Tochtergesellschaft im Ausland zu. In dieser Aufgabe soll dieser u.a. für eine reibungslose Kommunikation und Verbindung zu Kontaktpersonen im jeweiligen Land sorgen.

Die dritte, große Zielkategorie in diesem Zusammenhang ist die „Personalentwicklung“ (vgl. Stahl 1998, S. 20), wobei hier die Förderung der Nachwuchskräfte gemeint ist. Durch einen Einsatz im Ausland eröffnet sich die Chance, gezielt Managementfähigkeiten in Verbindung mit kosmopolitischem Denken zu erlangen.

Neben der Einteilung in die genannten Zielkategorien ist eine Zuordnung in unterschiedliche Arten der Auslandsentsendung möglich. Dies kann in vier Logiken vollzogen werden, in denen der Grund für eine Entsendung im Vordergrund steht (vgl. Stahl 2005, S. 5 ff.).

Der erste Typ wird „Wachhund“ oder „Trouble-Shooting“ genannt. Bei dieser Art der Auslandsentsendung stehen die Kontrolle und die Steuerung im Vordergrund, es wird somit weniger auf die Entwicklung des Personals Bezug genommen. Ein Beispiel für diese Art der Entsendung ist die Besetzung einer Schlüsselposition in der Tochtergesellschaft im Ausland durch einen Manager aus der Muttergesellschaft.

Bei dem „Senior-Management“ oder auch „High-Flyer“ handelt es sich um eine weitere Art der Auslandsentsendung. Hierbei sind sowohl die individuelle Personalentwicklung als auch die unternehmerische Steuerung und Kontrolle von besonderer Bedeutung. Als ein Beispiel kann hier die Besetzung einer zentralen Stelle in der Auslandsgesellschaft durch die Entsendung eines Stammhausmitarbeiters, der das Potential zu einer hierarchisch höheren Position aufweist, genannt werden.

Des Weiteren zentralisiert die „Entwicklungs-“ sowie „Nachwuchsförderung“ die individuelle Weiterbildung des Personals. Die regelmäßige Entsendung des Fach- und Führungskräftenachwuchses kann als Beispiel für diesen Typ genannt werden.

Als letzten Typ der Auslandsentsendung aus Sicht des Unternehmens kann die „Isolation“ oder auch das „Abstellgleis“ genannt werden. Im Blickpunkt stehen dabei weder die Entwicklung des Personals noch die Steuerung der Niederlassungen im Ausland. Vielmehr zielen die Verantwortlichen auf eine Art Bestrafung bzw. Abschiebung ab. Ein Beispiel ist hier in Botschafterebene zu finden. Dabei wird eine als eher unbedeutend angesehene Stelle in einem Land

von einer Person besetzt, die als wenig kompetent oder als „innenpolitisch „gefährlich““ (vgl. Stahl 2005, S. 6) gilt.

Neben den, aus den Zielen resultierenden, zumeist positiven Effekten einer Auslandsentsendung entstehen eine Reihe von möglichen Problemen für das Unternehmen. Zum einen die Kosten, die oftmals über ein vielfaches höher ausfallen als die, die im Heimatland für den Mitarbeiter entstehen würden (vgl. Blom 2004, S. 164). Zum anderen der mögliche Verlust des Entsandten durch das Abwerben seitens der Konkurrenten oder durch die frühzeitige Rückkehr in Folge von persönlichen, wirtschaftlichen oder kulturellen Problemen (vgl. Blom 2004, S. 164 f.). Der Verlust vollzieht sich allerdings auch schon im Zuge der Entsendung, denn der Mitarbeiter, der das Unternehmen für die Tochtergesellschaft verlässt, fehlt an dieser Stelle mit seinen Qualifikationen und seiner Motivation im Stammhaus (vgl. Blom 2004, S. 164 f.).

3.1.2 Motive des Mitarbeiters

Bei der Entscheidung, ob ein Mitarbeiter eine Auslandstätigkeit in seiner beruflichen wie persönlichen Laufbahn einbauen kann, sind unterschiedliche Motive und Faktoren ausschlaggebend. Diese treten bei jedem in individueller Kombination und Gewichtung auf. Zu diesen Motiven zählen u.a. (vgl. Kammel 1994, S. 65 ff.; Welke 2006, S. 229, Blom 2004, S. 164 f.):

- Verbesserung der allgemeinen Berufs- und der betrieblichen Karrierechancen
- Wunsch nach neuen Aufgaben und Herausforderungen
- Reiz des unter Umständen zu erwartenden höheren Einkommens
- Wunsch, neue Länder und Kulturen kennenzulernen
- Persönlichkeitsentwicklung
- Steigerung des eigenen internationaleren Ansehen
- Flucht vor Problemen (z.B. persönliche Auseinandersetzungen)

Je nachdem welche Anreize für den Mitarbeiter ausschlaggebend sind, sieht sich der Arbeitgeber im Zusammenhang mit der Entsendung verschiedenen Motivationstypen gegenüber. Es können dabei 6 Grundtypen bezeichnet werden, welche bei den einzelnen Mitarbeitern auch in Kombination auftreten können. (vgl. Kammel 1994, S. 65 ff.; Stahl 1998, S. 24 ff.).

- | | |
|-------------------|--|
| (1) Legionär | Ihn reizt vor allem der finanzielle Aspekt und die Erlangung von mehr Selbständigkeit und Verantwortung im Ausland. |
| (2) Karrierist | Dieser Motivationstyp interessiert sich weniger für monetäre Verbesserung als vielmehr für die Steigerung seiner Chance im Unternehmen aufzusteigen. |
| (3) Abenteurer | Dieser zeichnet sich durch eine Faszination für fremde Länderkulturen und den steten Willen nach neuen Herausforderungen aus. |
| (4) Neugierige | Er zeigt ein reges Interesse an anderen Kulturen und dem Kennenlernen dieser – allerdings nur für einen eher kurzen Aufenthalt, ähnlich dem eines Urlaubes. |
| (5) Flüchtling | Wie die Bezeichnung schon vermuten lässt, „flüchtet“ dieser Motivationstyp vor privaten Problemen oder beruflichen Misserfolgen sowie beruflicher Unzufriedenheit. |
| (6) Global Player | Durch mehrerer und längere Auslandsaufenthalte kann dieser Motivationstyp auf eine Internationalität zurückgreifen, die durch ein kosmopolitisches Denken und Handeln geprägt ist. |

Bei einigen der genannten Motivationstypen ist es fraglich, ob die Beweggründe des Arbeitnehmers, einem Auslandsaufenthalt zuzustimmen, für den Erfolg dieses Aufenthaltes geeignet sind. Die Personalverantwortlichen sehen sich somit mit der Aufgabe konfrontiert, aus den verschiedenen Motivationen diejenigen herauszufiltern, die eine möglichst optimale Kombination für den Erfolg der Entsendung mitbringen.

Den Motiven für eine Zustimmung zu einem Einsatz als Expatriate stehen ebenso Gründe für eine Ablehnung gegenüber. Wer sich für einen zeitweisen Wechsel des Arbeits- und Lebensumfeldes in einem anderen Land entscheidet, geht damit Risiken und Herausforderungen ein. Diese können in den

Überlegungen eines anderen Arbeitnehmers zu dem Ergebnis führen, den Auslandseinsatz abzulehnen bzw. frühzeitig zu beenden. Diese Gründe ergeben sich u.a. aus der gegenwärtigen Familiensituation, der Angst vor einem zu großen Kulturschock oder auch die Ungewissheit, inwieweit ein solcher Entschluss die eigene Karriere beeinflusst (vgl. Blom 2004, S. 165 ff.).

3.2 Art und Dauer einer Entsendung

In der Literatur⁸ wird oft zwischen klassischen und alternativen Formen der Entsendung unterschieden. Bei den klassischen Varianten handelt es sich um längerfristige Aufenthalte im Ausland, die sich von einigen Wochen über mehrere Monate bis hin zu mehreren Jahren ausdehnen können. Die optimale Dauer einer zeitweisen Entsendung erstreckt sich über drei bis fünf Jahre (vgl. Welge 2006, S. 234). In der oben erwähnten Literatur wird zwischen Dienstreise (Entsendung bis zu einigen Wochen), Abordnung (Entsendung von 3 bis 12 Monaten), Versetzung (Entsendung von 1 bis 5 Jahr(e)) und Übertritt (unbefristete Entsendung) unterschieden.

Die dadurch entstehenden meist sehr hohen Kosten und vorzeitigen Abbrüche haben in den letzten Jahren zu einem Umdenken geführt, wobei neue Formen entstanden sind, die wesentlich kürzer sind (vgl. Stahl 2005, S. 276 f.). Die neuere Literatur spricht somit von „kurzfristigen Auslandsentsendungen“, „internationalen Pendlern“ und den „Vielflieger-Entsendungen“. Sowohl Welge und Holtbrügge (2004, S. 234 ff.) als auch Stahl, Mayrhofer und Kühlmann (2005, S. 275 ff.) nehmen diese neue Einteilung vor.

Bei der „kurzfristigen Auslandsentsendung“ handelt es sich um einen Aufenthalt weniger als zwölf Monate in der ausländischen Tochtergesellschaft. „Internationale Pendler“ werden im Zyklus von ein oder zwei Wochen zwischen zwei Orten hin- und hergeschickt, um dort vorübergehend zu arbeiten. Die

⁸ u.a. in Welge/Holtbrügge 2006: Internationales Management, Blom/Meier 2004: Interkulturelles Management, Stahl/Mayrhofer/Kühlmann 2005: Internationales Personalmanagement

„Vielflieger-Entsendungen“ sind zahlreiche internationale Geschäfts- bzw. Dienstreisen eines Mitarbeiters zwischen zwei oder mehr Tochtergesellschaften.

Diese Verkürzung der Auslandseinsätze wird ebenfalls von der Studie „Managing Mobility 2010“ bestätigt (vgl. Mobility 2010). Die Studie der ECA International stellt fest, dass immer mehr Unternehmen einen kürzeren Auslandsaufenthalt vorziehen; vor allem Kurzzeit- und Pendlerentsendungen nehmen einen relativ hohen Stellenwert ein. Begründet ist dies zum einen durch die organisatorische Unternehmensgestaltung hinsichtlich der Vielzahl an Projektarbeiten und zum anderen durch die Bedenken seitens der Mitarbeiter, wie bspw. familiäre Probleme bezüglich der Kinder oder des Partners, die mit einer Verkürzung des Auslandsaufenthaltes minimiert werden können.

Diese alternativen Formen ergeben für das Unternehmen und für den Mitarbeiter einige Vorteile. Das Unternehmen reduziert die hohen Kosten, die bei einer langfristigen Entsendung seines Mitarbeiters und dessen Familie entstehen würden (vgl. Stahl 2005, S. 276 f.). Denn bei einem kurzfristigen Arbeits- und Wohnortswechsel bleibt die Familie meist in ihrer gewohnten Umgebung. Diese Tatsache kann ebenfalls von der Managing Mobility 2010 bestätigt werden; diese „unbegleiteten Einsätze“⁹ nehmen zu und bereits 27 Prozent der Auslandseinsätze ein. Als weiterer Vorteil eines kurzfristigen Auslandsaufenthaltes ist die flexiblere Reaktion auf unternehmerische Anforderungen zu sehen (vgl. Welge 2004, S. 235 f.). Durch die Möglichkeit der schnellen und unkomplizierten Reaktion entstehen allerdings hohe Reisekosten. Auch eine genaue Anweisung oder geübte Praxis zur Vorgehensweise ist meist noch nicht ausreichend vorhanden. Ein Vorteil aus Mitarbeitersicht ist die - weitestgehende - Weiterführung seines Privatlebens und das Aufrechterhalten der sozialen Kontakte (vgl. Welge 2004, S. 235 f.). Allerdings zeigen Welge und Holtbrügge (2006, S. 235) auf Grundlage einer empirischen Untersuchung von Harris, Brewster und Erten, dass durch das Auseinanderfallen von Berufs- und Privatleben, Mitarbeiter gesteigerten körperlichen und mentalen Belastungen ausgesetzt sind. Dies tritt vor allem bei den Varianten auf, in denen sich der Aufenthaltsort oft ändert; bei internationalen Pendlern und den Vielflieger-Entsendungen.

⁹ Hierbei wechselt der Expatriate allein ins Ausland und die Familie bzw. der Partner verbleibt in der Heimat (vgl. Mobility 2010).

Eine weitere neue Möglichkeit, um den wirtschaftlichen und personellen Belangen einer Tochtergesellschaft im Ausland gerecht zu werden, ist die virtuelle Auslandsentsendung (vgl. Welge 2004, S. 236 f.). Wobei hier der Mitarbeiter sein Arbeits- und Wohnort im Heimatland nicht verlässt. Vielmehr wird fast ausschließlich über elektronische Informations- und Kommunikationstechnologien kommuniziert. Der Mitarbeiter kann sein familiäres und soziales Leben wie gewohnt weiterführen. Die Entsendungs-, Übersiedlungs- und Reisekosten werden auf ein Minimum reduziert. Allerdings müssen die Mitarbeiter bei einer derartigen Interaktion ins Ausland ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen zeigen (vgl. Welge 2004, S. 237). Der Kontakt wird auf die elektronische Kommunikation beschränkt, das heißt, der Mitarbeiter muss in der Lage sein, trotz alledem sein Gegenüber richtig zu verstehen und ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. Bei einem Führungs- und Kontrollverhältnis zwischen zwei Parteien in unterschiedlichen Ländern und ohne „normalen“ Kontakt muss das Vertrauensverhältnis intakt sein. Dies erfordert eine spezielle Vorbereitung auf beiden Seiten.

3.3 Rechtliche Besonderheiten

Internationale Entsendungen weisen eine Vielzahl an rechtlichen Besonderheiten auf. Zum einen wird insbesondere auf den Arbeitsvertrag einschließlich einiger Entgeltmodelle eingegangen und des Weiteren ergeben sich im Hinblick auf Steuerrecht und Sozialversicherung gesonderte Regelungen für Mitarbeiter im Auslandseinsatz.

3.3.1 Arbeitsvertrag

Eine Auslandsentsendung kann nicht aufgrund des Direktionsrechts (§ 106 GewO¹⁰) des Arbeitgebers angeordnet werden, sondern ist mit einer Änderung des Arbeitsvertrages (zumindest mit einer Zusatzvereinbarung) verbunden, bei dem beide Seiten zustimmen müssen. Ausnahmen dabei stellen die ausdrückliche Entsendemöglichkeit im bereits bestehenden Arbeitsvertrag oder kurze Entsendungen, sogenannte Dienstreisen, dar (vgl. IHK Berlin, S. 3). Wird eine Zusatzvereinbarung getroffen, so regelt diese alle im Zusammenhang mit der Auslandstätigkeit entstehenden Besonderheiten; der bisherige Arbeitsvertrag bleibt bestehen. Geht die Dauer der Entsendung über einen Monat hinaus müssen zusätzlich zu den üblichen Inhalten (wie bspw. Arbeitsort, Arbeitsentgelt oder Kündigungsfristen) die Dauer der Auslandstätigkeit sowie die Währung, in der das Arbeitsentgelt gezahlt wird, geregelt sein. Ebenso müssen zusätzliche Entgelte und Sachleistungen sowie die Bedingungen für die Rückkehr gesondert vereinbart werden. Der Arbeitnehmer muss vor seiner Abreise ins Ausland Kenntnis von diesen Bedingungen erlangt haben (vgl. ebd., S. 4). Ferner ist es ratsam, die folgenden Punkte in einem vertraglichen Rahmen zu regeln: Beschreibung der Tätigkeiten im Ausland, Arbeitszeit, Feiertage, Urlaub, Gehaltskonto, Trennungsentschädigung, Ausgleich von Mehraufwendungen (sh. Kapitel 3.3.2), zusätzliche Unfallversicherung, Fortführung der betrieblichen Altersversorgung, Weiterbeschäftigung und Art der Tätigkeit nach der Rückkehr (sh. Kapitel 3.4.4.2), Kostenübernahme bei vorzeitiger Rückkehr sowie das auf den Vertrag anwendbare Recht.

Abhängig von Art und Dauer der Entsendung (sh. Kapitel 3.2) kann der Vertrag unterschiedlich gestaltet werden. Handelt es sich lediglich um eine Dienstreise, wie eingangs bereits erwähnt, bleibt der Vertrag mit der Muttergesellschaft ohne besondere vertragliche Änderungen bestehen (vgl. Blom 2004, S. 182 f.). Bei einer Abordnung bleibt der ursprüngliche Arbeitsvertrag ebenfalls bestehen, allerdings mit Zusatzvereinbarungen oder gesonderten Verträgen (vgl. Scherm 1995, S. 219 f.). Die Entsendung des Mitarbeiters über ein bis maximal fünf

¹⁰ „Der Arbeitgeber kann Inhalt, Ort und Zeit der Arbeitsleistung nach billigem Ermessen näher bestimmen, soweit diese Arbeitsbedingungen nicht durch den Arbeitsvertrag, Bestimmungen einer Betriebsvereinbarung, eines anwendbaren Tarifvertrages oder gesetzliche Vorschriften festgelegt sind. [...]“ § 106 Gewerbeordnung (GewO)

Jahre wird in einem befristeten Arbeitsvertrag mit der Auslandsgesellschaft geregelt; der Vertrag mit dem Stammhaus ruht in der Zwischenzeit und tritt bei der Rückkehr des Mitarbeiters wieder in Kraft (vgl. Welge 2006, S. 238). Der Übertritt stellt die vollkommene Loslösung vom Stammhaus dar. Der mit der Muttergesellschaft geschlossene Arbeitsvertrag erlischt und der Mitarbeiter erhält einen Arbeitsvertrag mit der Auslandsgesellschaft auf Grundlage des Arbeitsrechts des jeweiligen Landes. In einer Tabelle zusammengefasst, stellen sich die vertraglichen Möglichkeiten wie folgt dar.

Entsendungsart	Dauer der Entsendung	Vertragsart
Dienstreise	von wenigen Tagen bis zu einigen Wochen	Arbeitsvertrag mit entsendetem Unternehmen unverändert
Abordnung	je nach Bereich (z.B. Vertretung oder Baustellenleitung): von 3 bis 24 Monaten	Arbeitsvertrag bleibt bestehen; teilweise zusätzliche oder gesonderte Verträge
Versetzung	1 bis 5 Jahre	Arbeitsvertrag mit Auslandsgesellschaft; Vertrag mit Stammhaus ruht in der Zwischenzeit
Übertritt	> 5 Jahre	Arbeitsvertrag mit neuer Gesellschaft; alter Vertrag erlischt

Tabelle 4: **Möglichkeiten der Vertragsgestaltung**¹¹

Die arbeitsvertraglichen Rahmenbedingungen für den Fall einer Auslandsentsendung sollten sowohl flexibel gestaltbar sein als auch allgemein gültige Regelungen innerhalb des Unternehmens beinhalten (vgl. Scherm 1995, S. 219). Somit kann auf einen einheitlichen Vertrag zurückgegriffen werden und die individuellen Anforderungen je nach Position, Arbeitsort und speziellen Aufgaben im Ausland berücksichtigt werden.

¹¹ vgl. Scherm, Ewald: Internationales Personalmanagement, S. 219

3.3.2 Entgeltregelungen

Ein wichtiger Punkt bei der Gestaltung von Arbeitsverträgen für einen Auslandsaufenthalt eines Mitarbeiters ist der Punkt der Entlohnung. Innerhalb der Entgeltgestaltung wird das Ziel der „Entgeltgerechtigkeit“ verfolgt (vgl. Blom 2004, S. 187 ff., Welge 2006, S. 238 ff.). Die Erreichung dieses Zieles stellt sich allerdings als problematisch dar. Durch die oft sehr unterschiedlichen Verhältnisse hinsichtlich Einkommen, Lebensstandard und allgemeinen rechtlichen Rahmenbedingungen in den verschiedenen Gastländern entsteht eine „[...] subjektive Differenzierung in finanziell attraktive und unattraktive Länder [...]“ (vgl. Welke 2006, S. 240) durch die zukünftigen Kandidaten.

Bei der Gestaltung des Entgeltes kann auf unterschiedliche Methoden bzw. Konzepte zurückgegriffen werden. Blom und Meier (2004, S. 188 f.) sprechen von „verschiedenen Vergütungskonzepten“ wohingegen sich Welge und Holtbrügge (2006, S. 238 ff.) an „Leistungs- bzw. Erfolgsprämien“ und „Zulagen“ orientieren.

Bei den Vergütungskonzepten handelt es sich um das Home-Country-Konzept, das Balance-Sheet-Konzept und das Host-Country-Konzept. Die Prämien und Zulagen teilen sich unter anderem in die Auslandszulage, den Kaufkraftausgleich, verschiedene Zusatzleistungen und den Einkommensausgleich.

Bei dem Home-Country-Konzept wird der Standard im Heimatland als Bemessungsgrundlage genommen. Die Entlohnung erfolgt unter der Annahme, dass der Mitarbeiter im eigenen Land eine entsprechende Tätigkeit ausführt. Dies ermöglicht zwar eine Vergleichbarkeit zwischen den entsendeten Mitarbeitern und eine fortdauernde Entwicklung des Einkommens, allerdings wächst damit unter Umständen das Einkommensgefälle der beteiligten Kulturen, was zu Missstimmungen führen kann. Das Balance-Sheet-Konzept ist das gebräuchlichste System (vgl. Blom 2004, S. 189). Dieser sehr organisatorisch-aufwendige und hohe kostenverursachende Ansatz gewährleistet dieselben Ansprüche aus dem Heimatland in Bezug auf die Nettogehälter und Sozialleistungen im Ausland. Das Mutterunternehmen kommt für die Zusatzkosten auf, im Gegenzug werden eventuelle Auslandszulagen gekürzt. Das Host-Country-Konzept wird von den wenigsten Unternehmen

praktiziert. Nach diesem Ansatz erfolgt die Vergütung anhand der Rahmenbedingungen und Regelungen im Gastland.

Mit den Prämien und Zulagen versuchen die Unternehmen besondere Anreize zu schaffen, um Mitarbeiter ins Ausland zu locken (vgl. Blom 2004, S. 192). Sie wollen damit die Mobilitätsbereitschaft fördern, sowie die psychischen und physischen Belastungen materiell ausgleichen. Bei der Auslandszulage handelt es sich meist um einen bestimmten Prozentsatz, der vom Grundgehalt berechnet wird. Mit dieser Zulage sollen die politischen, länderspezifischen und sozialen Erschwernisse finanziell ausgeglichen werden. Der Kaufkraftausgleich ist für die Deckung der nötigen Mehraufwendungen für die Existenz im fremden und eventuell teureren Land. Eine weitere Möglichkeit des finanziellen Ausgleiches sind Zusatzleistungen, die unterschiedliche Bereiche des Lebens und Wohnens im Ausland betreffen können. Mögliche Leistungen sind u.a. der Wohnkostenausgleich, Ausbildungsbeihilfe für die adäquate Schulbildung der mitgereisten Kinder, Trennungsentschädigung durch die Bezahlung der regelmäßigen Besuche in der Heimat sowie ein vertretbarer Versicherungsschutz. Die Unternehmen nehmen sowohl bei der Auslandszulage als auch bei den Zusatzleistungen eine Differenzierung zwischen verschiedenen Ländern vor, meist auf Grundlage subjektiver Einschätzung der Qualität und Sicherheit im jeweiligen Land (vgl. Welge 2006, S. 238 f.).

3.3.3 Sozialversicherung und Steuerrecht

Der Bereich der Sozialversicherung bei Auslandsentsendungen sowie die Besonderheiten im Steuerrecht sind sehr umfassend und bedürfen besonderer Kenntnisse, die in dieser Diplomarbeit nicht Gegenstand sein sollen. Dennoch soll ein kurzer Überblick über die derzeitigen Regelungen und Bestimmungen gezeigt werden.

3.3.3.1 Sozialversicherung

Voraussetzungen dafür, ob der Mitarbeiter weiterhin in Deutschland sozialversicherungspflichtig ist (vgl. IHK Berlin, S. 5 f.), sind:

- *Beschäftigungsverhältnis in Deutschland*
Damit ist gemeint, dass der Arbeitnehmer einen Arbeitsvertrag zu einem inländischen Arbeitgeber hat.
- *Entsendung ins Ausland*
Eine Entsendung liegt dann vor, wenn der Arbeitnehmer sich von seinem Beschäftigungsort in Deutschland in ein anderes Land begibt (§ 4 SGB IV)
- *Zeitliche Begrenzung*
Eine zeitliche Höchstdauer existiert von Gesetzeswegen her nicht; allerdings muss eine zeitliche Begrenzung vor Antritt erfolgen. Weiterhin muss gewährleistet sein, dass nach Beendigung des Einsatzes im Ausland der Arbeitnehmer weiter bei dem Arbeitgeber beschäftigt ist, der ihn entsandt hat.

Innerhalb Europas gelten spezielle Bestimmungen, die in der EWG-Verordnung Nr. 1408/71 bzw. in der seit 1. Mai 2010 in Kraft getretenen EU-Verordnung Nr. 883/04 geregelt sind. Somit bleiben die Rechtsvorschriften (d.h. hier die deutsche Sozialversicherung mit Kranken-, Pflege-, Arbeitslosen-, Renten- und Unfallversicherung) des Entsendestaates für die Dauer der Entsendung anwendbar, wenn die Voraussetzungen einer der beiden Verordnungen erfüllt sind (vgl. Personalwirtschaft 01/11, S. 4). Des Weiteren sind die sogenannten „Sozialversicherungsabkommen“ zu beachten (vgl. IHK Berlin, S. 8). In diesen ist geregelt, dass die entsandten Arbeitnehmer aus Deutschland weiterhin nur der deutschen Sozialversicherung unterliegen, und nicht der ausländischen. Länder, mit denen Deutschland ein solches Abkommen bestreitet, sind bspw. Großbritannien, Irland oder auch Österreich (vgl. DAK 2011)

3.3.3.2 Steuerrecht

Im Fokus stehen hierbei zwei Problembereiche. Zum einen inwieweit der Arbeitslohn im Inland weiterhin steuerpflichtig ist und zum anderen, wenn dieser Fall eintritt, wie innerhalb der deutschen Einkommenssteuer die im Ausland gezahlten Steuern zu berücksichtigen sind (vgl. IHK Berlin, S. 8).

Nach § 1 EStG sind alle „Natürlichen Personen, die im Inland einen Wohnsitz oder ihren gewöhnlichen Aufenthalt haben, [...] unbeschränkt einkommensteuerpflichtig. [...]“. Somit stellt sich im Zusammenhang einer Entsendung des Mitarbeiters zunächst die Frage, wo dieser seinen Wohnsitz hat. Führt der Mitarbeiter seine Wohnung in Deutschland fort, bspw. damit seine Familie weiterhin darin wohnen kann, behält er seinen Wohnsitz in Deutschland. Dies gilt auch, wenn der Mitarbeiter seine Wohnung kurzfristig (bis maximal sechs Monate) untervermietet. Keinen inländischen Wohnsitz hat der Mitarbeiter, wenn er die Wohnung verkauft oder gekündigt hat. Bei Eheleuten gilt, dass der Ehepartner prinzipiell seinen Wohnsitz dort hat, wo seine Familie wohnt (vgl. IHK Berlin, S. 8). Arbeitnehmer, die unbeschränkt steuerpflichtig sind, unterliegen mit ihren gesamten Einkünften (sowohl die inländischen als auch die ausländischen), der deutschen Einkommensteuer. Dies führt zu einer sogenannten Doppelbesteuerung, da oftmals auch das Finanzamt des Staates, in dem der Arbeitnehmer tätig war, die Besteuerung der Vergütung verlangt. Um diesem Phänomen entgegen zu wirken, hat die Bundesrepublik Deutschland mit einer Vielzahl von Ländern Doppelbesteuerungsabkommen abgeschlossen (vgl. ebd., S. 9). In diesen ist in der Regel vereinbart, dass das Besteuerungsrecht dem Staat zukommt, in dem die Tätigkeit ausgeübt wurde; in Deutschland erfolgt im gleichen Zug eine Freistellung der Einkommensteuer.

3.4 Entsendungsprozess

Die Entsendung von Personal ins Ausland gliedert sich in vier Phasen.

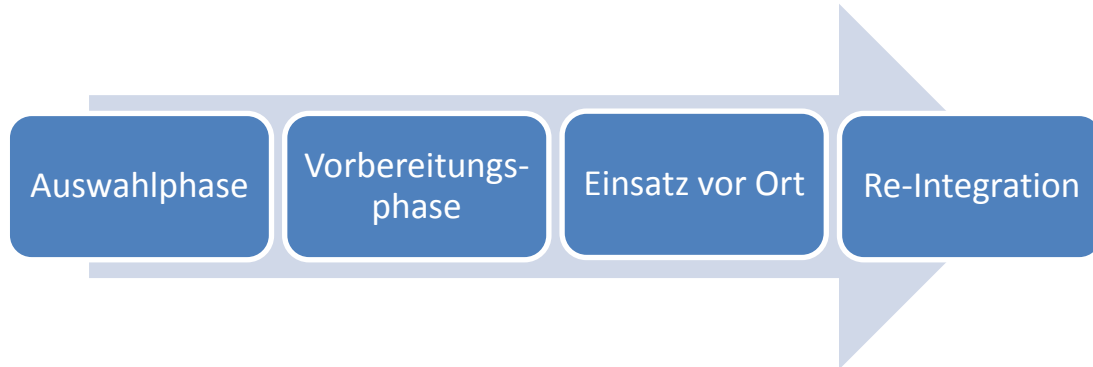


Abbildung 2: **Phasen einer Auslandsentsendung**

Jedes Unternehmen, welches Mitarbeiter entsendet, hat sicherlich seine eigenen Vorgehensweisen und eigene Abläufe. Allerdings existiert in der Theorie eine grobe Regelung eines solchen Personaleinsatzes. Diese soll im Folgenden näher erläutert werden.

3.4.1 Auswahlphase

Bei einem Auslandseinsatz handelt es sich um eine Entscheidung, die möglichst genau und intensiv geplant sein sollte. Bereits aus rein wirtschaftlicher Sicht ist es erstrebenswert die Personen zu entsenden, die erfolgreich im Sinne des Unternehmens agieren. Oberstes Ziel der Personalauswahl sollte es also sein, „... die zukünftige Leistung dieser Expatriates zuverlässig vorherzusagen.“ (vgl. Jacob 2010, S. 10)

Das Institut für interkulturelles Management rät deshalb dazu, bereits bei der Einstellung des Mitarbeiters Informationen zu sammeln, inwieweit der zukünftige Angestellte für einen Langzeitauslandsaufenthalt in Frage kommen würde (vgl. Institut 1994, S. 156 ff.). Auch hält es das Institut für sinnvoll, mit der

Feststellung der Eignung eine bestimmte Region oder zumindest ein bestimmtes Land als Entsendungszielort festzulegen. Sodann kann der Mitarbeiter sich selbst über Land und Leute informieren und sich damit bereits frühzeitig mit seinem Zielort auseinander setzen. Sollte sich allerdings bei der Einstellung herausstellen, dass der Mitarbeiter kein Potential für eine Auslandsentsendung hat, kann dies bei der Karriereplanung berücksichtigt werden. Der Angestellte weiß worauf er sich einlässt und dass möglicherweise bestimmte Karrierechancen verwehrt werden. Aber auch der Arbeitgeber kann somit bestimmte Ausgaben vermeiden, die der Weg einer Vorbereitung auf eine Auslandsentsendung mit sich bringen würde (vgl. Institut 1994, S. 157).

Sind eine Reihe von Bewerbern für eine Stelle im Ausland vorhanden, ist eine möglichst genaue Auswahl des richtigen Kandidaten zu treffen. Dies kann mit unterschiedlichen Methoden erfolgen (sh. dazu Kapitel 3.4.1.1). Mit diesen Verfahren soll derjenige herausgefiltert werden, dessen Fähigkeiten und Kenntnisse mit den fachlichen und sozialen Anforderungen des Unternehmens bestmöglich zusammen passen. Gleichzeitig soll bestimmt werden, ob dieser die Motivation mitbringt, einem solchen Auslandseinsatz zuzustimmen.

3.4.1.1 Internationales Anforderungsprofil

Um eine optimale Auswahl des zukünftigen Expatriate treffen zu können, muss im Vorfeld geklärt werden, welche Anforderungen der Mitarbeiter vorweisen soll. Dies geschieht im nationalen Personalwesen unter anderem mit Hilfe eines Anforderungsprofils. Das Anforderungsprofil ist die Ergänzung der vorhandenen Stellenbeschreibung. Die Stellenbeschreibung legt formal alle wesentlichen Merkmale einer Stelle fest und das Anforderungsprofil beinhaltet zusätzlich die als wichtig erachteten Anforderungsarten und -merkmale.

Im internationalen Kontext erweist sich dieses Anforderungsprofil allerdings als schwierig, da laut Blom und Meier (2004, S. 135) eine Stellenbeschreibung für eine internationale Position meist nicht ausreichend vorhanden ist. Dennoch befassten sich Untersuchungen damit, welche Qualifikationen für eine

internationale Fach- und Führungskraft von Vorteil sein können. Daraus ergeben sich eine Vielzahl an Qualifikationen und Anforderungen, wobei hier darauf hingewiesen werden soll, dass es sich dabei um keinesfalls statische Eigenschaften der zu entsendeten Mitarbeiter handelt (vgl. Weber 1998, S. 123). Vielmehr stellt jeder Mitarbeiter eine individuelle Kombination aus den für ihn relevanten Qualifikationen und Anforderungen dar.

In einer Kombination aus zwei Studien und seiner eigenen, kommt Ronen zu fünf Kategorien (sh. Tabelle 5), die diejenigen Anforderungen aufzeigen, die einen Expatriate zum Erfolg führen sollen. Er bezieht sich dabei auf eine empirische Studie von Tung sowie von Mendenhall und Oddou. In der Studie von Tung wurden 80 US-amerikanische multinationale Unternehmen zu 18 vorher festgelegten Kriterien befragt, die anhand einer Literaturrecherche von Tung als wichtige Aspekte für eine internationale Aktivität erachtet wurden (vgl. Weber, S. 116). Diese US-amerikanischen Unternehmen sollten dabei angeben, inwieweit diese Kriterien für ihr Unternehmen, bei der Auswahl der internationalen Mitarbeiter, relevant sind. Dabei stellten sich vier Hauptgruppen heraus. Zum einen die Fachliche Kompetenz am Arbeitsplatz, als zweites die Persönlichkeitsmerkmale oder Beziehungsfähigkeit, der dritte Punkt sind die Umweltfaktoren und als letzter Aspekt wird der Familienstand genannt (vgl. Weber 1998, S. 116 ff.). Bei der zweiten Studie erhoben Mendenhall und Oddou ebenfalls anhand einer Literaturanalyse Ergebnisse über den Stand der „wichtigsten Dimensionen im kulturellen Anpassungsprozeß des Expatriates“ (vgl. Weber 1998, S. 119). Dabei ergaben sich gleichfalls vier Einordnungsmöglichkeiten: Selbstorientierung, Fremdorientierung, Wahrnehmungsfähigkeit und kulturelle Anpassungsfähigkeit.

Die von Ronen 1990 daraus abgeleiteten fünf Kategorien weisen einen sehr allgemeingültigen Charakter auf und sollen deswegen hier Erwähnung finden.

Tätigkeitsbezogene Faktoren
<ul style="list-style-type: none"> • Technische Fähigkeiten • Kenntnisse der Tätigkeiten in der Unternehmenszentrale und im Gastland • Managementfähigkeiten • Administrative Kompetenz
Dimensionen der Beziehungsfähigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> • Toleranz gegenüber Unklarheit/Zweideutigkeit • Flexibilität im Verhalten • Vorurteilsfreiheit • Kulturelle Empathie und geringer Ethnozentrismus • Zwischenmenschliche Fähigkeiten
Motivation
<ul style="list-style-type: none"> • Glaube an die Mission • Kongruenz mit dem Karriereplan • Interesse an Auslandserfahrung • Interesse an der spezifischen Kultur des Gastlandes • Bereitschaft, neue Einstellungs- und Verhaltensmuster anzunehmen
Familiensituation
<ul style="list-style-type: none"> • Bereitschaft des Ehepartners, im Ausland zu leben • Anpassungsfähiger und unterstützender Ehepartner • stabile Ehe bzw. Partnerschaft
Sprachliche Fähigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> • Sprache des Gastlandes • nonverbale Kommunikation

Tabelle 5: **Kategorien von Erfolgsattributen**¹²

Das Thema der „Familiensituation“ wird in der Literatur und der Praxis kontrovers diskutiert. Es spalten sich die Meinungen an der Frage, wie wichtig die Familie und deren Rückhalt für den Auslandseinsatz sind. In der Literatur wird immer wieder die Wichtigkeit hervorgehoben, die Praxis allerdings geht nur zu einem geringen Teil auf diese offensichtliche Relevanz ein. In der bereits erwähnten HR Panelumfrage der ISPA Consult mit der Zeitschrift „Personalwirtschaft“ geben beispielsweise nur 22 Prozent der Befragten an, bei der Auswahl auf den familiären Hintergrund zu achten; dies stellt einen der

¹² vgl. Weber, Festing, Dowling, Schuler: Internationales Personalmanagement, S. 123

hinteren Plätze bei den Eignungskriterien dar. Wohingegen die Fachkompetenz des Kandidaten von 86 Prozent beachtet wird, und somit auf Platz 1 der Kriterien landet. Bei den Motivationsmaßnahmen stellt die Umfrage weiterhin fest, dass eine familienfreundliche Entsendepolitik und das Coaching der Familie am Entsendeort durchaus hilfreich sein kann, allerdings nur vereinzelt angeboten wird (vgl. Ackermann 2010, S. 23 f.).

3.4.1.2 Auswahlinstrumente

Nachdem ein entsprechendes Anforderungsprofil erstellt worden ist, sind die geeigneten Instrumente für die Auswahl des passenden Kandidaten zu wählen. Hierbei sind u.a. ausschlaggebend, wie viele in Frage kommende Bewerber bzw. Kandidaten zur Verfügung stehen und wie viel Zeit bis zum Einsatz noch bleibt (vgl. Kammel 1994, S. 76 ff.).

Es kommen neben Assessment-Center-Verfahren, Leistungs- oder auch Intelligenztests, ebenso die klassischen Verfahren mit Vorstellungsgesprächen, Bewerbungsunterlagen, Zeugnissen und Referenzen zur Anwendung. Im internationalen Rahmen herrscht meist noch kein genauer und strikter Ablaufplan dieser Auswahlverfahren, da grundsätzlich zu wenige Erfahrungen vorhanden sind (vgl. Blom 2004, S. 155). Auch wird allgemein bemängelt, dass fast ausschließlich auf der Grundlage fachlicher Qualifikationen Entscheidungen für oder gegen einen Kandidaten getroffen werden. Geht es über diese hinaus, wird die soziale Kompetenz für den Umgang mit unterschiedlichen Kulturen meist vernachlässigt und auf Kriterien der nationalen Personalentscheidung zurückgegriffen (vgl. Blom 2004, S. 154 ff., Stahl 1998, S. 27 f.). Dennoch existieren verschiedene Vorschläge in der Theorie, inwieweit verlässliche Verfahren zu einer geeigneten Auswahl des Mitarbeiters angewendet werden können. So empfehlen sowohl Scherm (1995, S. 187 ff.) als auch Stahl (1998, S. 28) ein mehrstufiges Verfahren. Die erste Stufe sieht eine Eingrenzung der Bewerber zum einen hinsichtlich der Bewerbungsunterlagen der externen Bewerber vor und zum anderen auf Grundlage der Resultate aus den

Beurteilungen der internen Kandidaten. Aufbauend auf diese Vorauswahl werden Auswahlgespräche geführt, die den Bewerbern nähere Informationen geben sollen und den Verantwortlichen die Möglichkeit, genaueres über die Motivation, die Ziele und die persönlichen Voraussetzungen des potentiellen Expatriate zu erfahren. Da es sich bei einem Auslandseinsatz um eine Entscheidung handelt, dessen Erfolg wesentlich von der Zustimmung und der Unterstützung der Familie des Expatriate abhängt, sollte diese in die Auswahl mit einbezogen werden. Nach dieser „Vorauswahl“ werden unterschiedliche Verfahren, meist in Kombination, zur weiteren Selektion angewandt. Zur Verfügung stehen bspw. Intelligenz- oder Leistungstests, Assessment-Center-Verfahren, Gespräche mit ehemaligen Expatriates oder den zukünftigen Vorgesetzten sowie Mitarbeitern. Hierbei soll die fachliche, personelle, kulturbezogene und soziale Fähigkeit für ein Leben und Arbeiten in ungewohnter und fremder Umgebung geprüft werden. Nach vollständiger Auswertung der erlangten Informationen sowohl von dem Bewerber als auch von dessen Familie sollte für den geeignetsten Kandidaten eine Reise vor Ort arrangiert werden (einen sogenannten „Look&See-Trip“). Dieser Aufenthalt soll dem potentiellen Auslandsreisenden die Möglichkeit geben, sich einen ersten Eindruck vom Land und der Kultur zu verschaffen.

3.4.1.3 Probleme bei der Auswahl

Im Zusammenhang mit der Auswahl des geeigneten internationalen Personals können verschiedene Probleme auftreten. Diese können sowohl mit dem Unternehmen selbst als auch mit dem Mitarbeiter oder dessen Familie zusammenhängen.

Wie auch auf nationaler Ebene wird eine Personalentscheidung nicht ohne Risiko und subjektiver Meinungen getroffen. Somit ist trotz der zahlreichen und meist sehr aufwendigen Auswahlverfahren die Gefahr einer Fehleinschätzung nicht gebannt. Die Kosten, die in diesem Fall entstehen würden, sind sehr hoch. Verschiedene Untersuchungen haben erwiesen, dass eine Falschbesetzung

und ein vorzeitiger Abbruch des Auslandseinsatzes zu dreimal höheren Kosten führen kann, als wenn der Mitarbeiter national eingesetzt worden wäre (vgl. Jacob 2010, S. 10). Die Schäden belaufen sich allerdings nicht nur auf den wirtschaftlichen Bereich, auch der Imageschaden für das Unternehmen, der entstehen kann, ist nur schwer wieder abzubauen. Die Seriosität kann vom Geschäftspartner in Frage gestellt werden und das Vertrauen, welches der Mitarbeiter bis dahin bereits aufgebaut hat, ist mit dem vorzeitigen Abbruch angegriffen und nur schwer wieder herzustellen (vgl. Rothlauf 2008, S. 5).

Probleme bei der Auswahl des geeigneten Personals entstehen unter anderem auch durch die Bewerber selbst. Die „Mobilitätsbereitschaft“ bei den Mitarbeitern oder den potentiellen Kandidaten ist oftmals nicht in ausreichender Form vorhanden.

Wie bereits angedeutet liegen die Probleme schon in der Auswahl der Eignungskriterien und in den Verfahren, die diese prüfen bzw. erkennen sollen. Neben den fachlichen Qualifikationen sollten die Persönlichkeitsmerkmale nicht aus dem Fokus geraten. Vor allem bei dem Thema der „Interkulturellen Kompetenz“ scheint es sowohl Aufklärungs- als auch Aufholungsbedarf zu geben. Trotz des World-Wide-Web und der dadurch entstehenden - augenscheinlichen - Verkleinerung der Welt, ist das Wissen bezüglich anderer Kulturen, Sitten und Bräuche nur oberflächlich. Die Kulturunterschiede bestehen weiterhin und führen zu interkulturellen Missverständnissen, die manches aussichtsreiche Geschäft vorzeitig beenden oder unnötig in die Länge ziehen. Aus diesem Grund sollte während der Vorbereitungsphase der Aspekt der Interkulturellen Kompetenz nicht aus den Augen verloren werden und spezielle Angebote zur Verfügung stehen (vgl. Kapitel 3.4.2.3).

3.4.2 Entsendungsvorbereitung

Ist die Entscheidung für einen Kandidaten gefallen, sollte unmittelbar mit der Vorbereitung für den Auslandsaufenthalt begonnen werden. Denn nicht nur das

Verständigungsproblem kann zur Belastungsprobe werden, auch die Unterschiede in Politik, Wirtschaft und Religion sowie im gesellschaftlichen Leben stellen hohe Anforderungen an den Expatriate und dessen Familie (vgl. Weber 1998, S. 167). Das Institut für Interkulturelles Personalmanagement (1994, S. 179 ff.) sieht eine optimale Vorbereitungszeit von sechs Monaten. Stellt allerdings in diesem Zusammenhang fest, dass die meisten deutschen Unternehmen nur ungefähr zwei bis vier Monate Vorlaufzeit geben. Durch die Fülle an Vorbereitungsmaßnahmen, die nicht immer dann angeboten werden können, wenn es für das Unternehmen und den Mitarbeiter am günstigsten ist, ist eine zeitliche Ausdehnung fast nicht vermeidbar. Auch die Zeiten, in denen der Mitarbeiter organisatorisch so eingebunden wird, dass bspw. eine Vorort-Reise nicht immer möglich ist, vor allem dann wenn auch der Ansprechpartner in der Auslandsgesellschaft vor Ort ist, muss mit der zeitlichen Planung beachtet werden. Daneben nehmen die privaten Aufgaben, die mit dem Wechsel ins Ausland verbunden sind, viel Zeit in Anspruch. Ebenfalls sollte dem Mitarbeiter und seiner Familie Zeit eingeräumt werden, in welcher sich alle Eindrücke der Vorbereitung festigen und diese verarbeitet werden können.

3.4.2.1 Ziele der Vorbereitung

Die Maßnahmen zur Vorbereitung verfolgen grob zwei Ziele (vgl. Institut für interkulturelles Personalmanagement, S. 182 f.). Der Mitarbeiter soll alle Informationen erhalten, die einen unkomplizierten Umzug in das Gastland ermöglichen, und gleichzeitig die Informationen vermittelt bekommen, welche das Eingewöhnen und die Einarbeitung am neuen Arbeitsplatz im Gastland erleichtern. Kammel und Teichmann (1994, S. 84 ff.) differenzieren diese etwas genauer, verfolgen aber grundsätzlich dieselben beiden Ziele. Der Mitarbeiter muss über die aktuellsten politischen, wirtschaftlichen und sozialen Informationen des Gastlandes auf dem laufenden gehalten werden. Außerdem ist es für den Mitarbeiter von Vorteil, wenn dieser die Möglichkeit hat, mit einem ehemaligen Expatriate oder einem Mitarbeiter zu sprechen, der die

Zusammenhänge in dem Unternehmensteil, in den er geschickt wird, bereits kennt und der ihm die wichtigsten rechtlichen und sozialen Aspekte sowie die besonderen Merkmale der Geschäftstätigkeiten erklären kann. Des Weiteren verfolgen die Vorbereitungsmaßnahmen das Ziel, den zukünftigen Expatriate die Unterschiede zwischen der eigenen und der fremden Kultur erkennen zu lassen, diese kritisch zu betrachten und auf die interkulturellen Gegensätze vorzubereiten. Auf dieser Grundlage soll der Mitarbeiter eine Art und Weise seines Verhaltens entwickeln, die ein problemloses Leben und Arbeiten unter anderen wirtschaftspolitischen und soziokulturellen Gegebenheiten ermöglichen.

3.4.2.2 Vorbereitungsmaßnahmen

In der Literatur werden unterschiedlichste Maßnahmen zur Vorbereitung einer Auslandsentsendung genannt. Blom und Meier (2004, S. 172) sehen als typische Vorbereitungsmaßnahmen bspw. Informationsaufenthalte und Praktika, Fremdsprachentraining oder auch den Erfahrungsaustausch mit ehemaligen Expatriates. Kammel und Teichelmann (1994, S. 85) sehen ausführliche Gespräche mit dem Mitarbeiter, den Einbezug des Partners bei den Vorbereitungen und allgemeine Vorbereitungskurse für alle Mitreisenden, als besonders geeignete Schritte zum Heranführen an den Auslandsaufenthalt.

Die oben genannten Vorbereitungsmaßnahmen können einer Art Klassifizierung in vier Kategorien unterzogen werden (vgl. Welge, S. 230 ff.), wobei die exakte Zuordnung der Maßnahmen meist nicht ohne eine Kombination dieser möglich ist.

Bei der ersten Dimension der Zuordnung handelt es sich um die „intellektuell-landesspezifische Vorbereitung“. Hierbei werden dem Mitarbeiter recht allgemeine Gastlandinformationen gegeben, im Zusammenhang mit Sprachkursen, die eher dem Zweck der Einführung oder Auffrischung dienen sollen. Es handelt sich zumeist um eine anfängliche Orientierung für

Kurzaufenthalte in einem ähnlichen Kulturkreis. Eine zweite Dimension sieht eine wesentlich detailliertere Vorbereitung vor und wird als „erfahrungsbezogene-landesspezifische Vorbereitung“ gesehen. Hierbei stehen Politik und Wirtschaft des Gastlandes im Mittelpunkt, sowie die kulturellen und sozialen Unterschiede zwischen Heimat- und Gastland. Der Mitarbeiter soll z.B. mit Hilfe einer Vor-Ort-Reise bereits erste Eindrücke sammeln können und somit sein Verhalten anpassen lernen. Bei der „intellektuell-landesübergreifenden Vorbereitung“, einer dritten Klassifizierungsmöglichkeit, lernen die Teilnehmer zuerst, was ihr derzeitiges Verhalten in der eigenen Kultur ausmacht, bevor sie die Kultur des Gastlandes verstehen lernen. Hierbei kommen Rollenspiele und Videoaufnahmen von diesen Verhaltensweisen zum Einsatz, um eine genaue Analyse zu ermöglichen. Die vierte und letzte Kategorie ist die „erfahrungsbezogene-landesübergreifende Vorbereitung“. Mit Hilfe von international-ausgerichteten Teams und Trainings, welche die interkulturelle Interaktion fördern, wird der Mitarbeiter u.a. direkt im Job vorbereitet.

Nach einer Studie, in der 328 deutsche Führungskräfte in 46 Ländern befragt wurden, sind bei 85 % der Unternehmen die Vorbereitungsmaßnahmen nicht ausreichend (vgl. Blom/Meier, S. 173). Meist wird zu wenig Zeit für die Vorbereitung gegeben oder nicht genug auf die interkulturellen Kompetenzen geschaut und mehr auf Fachwissen, welches spätestens beim Zusammenarbeiten in internationalen Teams oft nicht weiterhilft, weil auf die einzelnen Mitglieder nicht ausreichend eingegangen werden kann. In vielen Unternehmen herrscht die Meinung, dass der Mitarbeiter sprichwörtlich ins kalte Wasser geworfen werden kann und es dann schon irgendwie funktioniert (vgl. Welge 2006, S. 233). Auch hier wird deutlich, dass die Familie häufig nicht mit in die Vorbereitungen einbezogen wird.

Zur allgemeinen Vorbereitung auf solch einen Auslandsaufenthalt ist aus Sicht des Mitarbeiters - vor allem wenn die Familie mit ins Ausland kommt - einiges an privaten Angelegenheiten zu organisieren bzw. zu klären. Dafür sollte das Unternehmen zum einen genügend Zeit geben und zum anderen Unterstützungen anbieten. Neben der Auflösung der Wohnung und der eventuellen Unterbringung der Möbel bzw. der Organisation des Umzuges, ist eine geeignete Wohnung im Ausland zu suchen. Hierbei ist es hilfreich, wenn

die Auslandsgesellschaft bereits eine Wohnung zur Verfügung stellt. Diese kann dann vorübergehend genutzt werden, bis etwas Passendes gefunden ist oder steht für den kompletten Aufenthalt zur Benutzung frei. Im Gastland müssen verschiedene Behördengänge erledigt werden, die durchaus von einem Dienstleistungspartner im Gastland per Vollmacht erledigt werden können; bspw. Bankkonto eröffnen oder die Anmeldung beim Einwohneramt. Wenn die Kinder des Mitarbeiters mit reisen, sollte für diese ein geeigneter Kindergarten- bzw. Schulplatz gefunden werden. In vielen Ländern gibt es die Möglichkeit eine deutsche Schule zu besuchen. Hier sollten die Wünsche der Kinder und der Eltern berücksichtigt werden.

3.4.2.3 Interkulturelles Training

Als eine der Schlüsselqualifikation für international tätige Mitarbeiter wird die Interkulturelle Kompetenz angesehen (vgl. u.a. Welke 2006, S. 254 ff.). Sie kann mit Hilfe von verschiedenen Methoden vermittelt bzw. geschult werden.

Die interkulturelle Kompetenz lässt sich in drei Dimensionen unterscheiden. Das ist zum einen die affektive, zum anderen die kognitive und als drittes die verhaltensbezogene Dimension (vgl. Welke 2006, S. 255 f., Blom 2004, S. 201 f.).

- Bei der *affektiven Dimension* handelt sich um den Bereich der Einstellungen. Dabei sollen andersartige Kulturen Akzeptanz und Respekt erfahren und Interesse an den unterschiedlichen Kulturausprägungen gezeigt werden. Diese Dimension zeigt sich u.a. in der Fähigkeit der Stressbewältigung, im Selbstvertrauen oder in der interkulturellen Lernbereitschaft.
- Die *kognitive Dimension* erklärt sich durch die Fähigkeit, die Unterschiede der Kulturen zu erkennen und dabei die eigenen und die fremden Kultureinflüsse zu verstehen.

- Die dritte Dimension umfasst die *Verhaltensorientierte*. Diese ergänzt die affektive Ebene um die nötigen Verhaltensweisen. Hierbei wird von der Kommunikationsfähigkeit gesprochen oder auch von der Kompetenz, soziale Beziehungen mit Verständnis und Vertrauen innerhalb der unterschiedlichen Kulturkreise aufzubauen.

Kühlmann (2004, S. 52) beschreibt sieben Merkmale, die eine Person besitzen sollte, um von „Interkulturellen Kompetenz“ sprechen zu können (vgl. auch Rothlauf 2009, S. 141). Dazu zählen die Ambiguitätstoleranz¹³, die Kontaktfreudigkeit, die Verhaltensflexibilität, die Zielorientierung, das Einfühlungsvermögen (auch Empathie), die Unvoreingenommenheit (auch Polyzentrismus) und die Kommunikationssteuerung (auch Metakommunikative Kompetenz). Diese Kriterien bilden eine „Minimalausstattung“ (vgl. Kühlmann 2004, S. 53) und werden mit Hilfe von Interkulturellen Assessment Center-Verfahren geprüft. Dabei ist zu beachten, dass die eben genannten Merkmale als besonders erforderlich zu erachtet sind, allerdings die individuellen Anforderungen hinsichtlich Aufgabe, Unternehmen und Einsatzland fest mit diesen verbunden sind (vgl. Rothlauf 2009, S. 142).

Es existieren verschiedene Methoden, die interkulturelle Kompetenz zu schulen bzw. zu trainieren. Einzelne Methoden leiten sich bereits aus den allgemeinen Vorbereitungsmaßnahmen (sh. Kapitel 3.4.2.2) ab oder treten in Kombination auf. Schließlich sollen auch diese optimal auf einen erfolgreichen Aufenthalt im Ausland für den Mitarbeiter und das Unternehmen vorbereiten. Blom und Meier (2004, S. 199) unterscheiden drei Trainingsmodelle; das Informations-, das Simulations- und das Interaktionskonzept. Das Informationskonzept legt vor allem Wert auf die allgemeine Information des Mitarbeiters über das Gastland und die neue Lebens- und Arbeitsweise. Im Simulationskonzept wird es mit Hilfe von Fallstudien oder Rollenspielen ermöglicht, so realistisch wie möglich, die Kulturen des Gast- und des Heimatlandes gegenüberzustellen und die Unterschiede herauszuarbeiten, sich dieser bewusst zu werden und zu verstehen. Das Konzept der Interaktion kommt noch etwas näher an die Realität heran, da dieses mit „echten“ Kontakten aus dem Ausland arbeitet oder das Training direkt vor Ort im Gastland durchgeführt wird. Ziel ist es hier

¹³ Dies meint die Neigung, bei mehrdeutigen oder widersprüchlichen Situationen gelassen zu bleiben, und sich in unsicheren Situationen zumindest nicht eingeschränkt zu fühlen, sondern diese als Herausforderung wahrzunehmen (vgl. Kühlmann 2004, S. 52, Rothlauf 2009: S. 141).

ebenfalls, sich der Unterschiede bewusst zu werden, diese zu erkennen und verstehen lernen. Ein Beispiel für diese Art der Interaktion ist das „Culture-Assimilator-Training“ (vgl. u.a. auch Welge 2006, S. 230 f.). Hierbei werden die Mitwirkenden landestypischen Situationen ausgesetzt, die interkulturelle Probleme aufzeigen. Diese gilt es zu Lösen, wobei verschiedene Ansätze vorgegeben sind und die Teilnehmer sich für eine Handlungsalternative bzw. Erklärung entscheiden müssen und diese im besten Fall richtig begründen können.

Der interkulturelle Lernprozess versteht sich als ein Verlauf, an dessen Anfang Fehler stehen, damit aus diesen gelernt, verbessert und verstanden wird (vgl. Haghirian, S. 14 f.). Auch wenn die interkulturelle Vorbereitung durch Trainings u.ä. die Eingewöhnung erleichtert, bewahren vor interkulturellen Herausforderungen und Problemen kann sie nicht. Allerdings den kulturellen Anpassungsprozess erleichtern und für besseres Verständnis sorgen.

3.4.3 Einsatz- und Betreuungsphase

Während des Auslandsaufenthaltes haben sowohl die Personalabteilung im Stammhaus als auch die in der Auslandsgesellschaft die Aufgabe, den Entsendeten und dessen Familie in fachlichen, personalwirtschaftlichen sowie persönlichen Fragen zu beraten und zu unterstützen (vgl. Stahl 1998, S. 33, Scherm 1995, S. 202). Mit der Betreuung vor Ort und aus der Heimat wird ermöglicht, den Kontakt zum Stammhaus nicht abbrechen zu lassen und die Eingewöhnung vor Ort zu erleichtern; sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld.

3.4.3.1 Anpassungsphasen

Der Anpassungsprozess in der fremden Kultur hinsichtlich der Lebens- und Arbeitsbedingungen kann sich unterschiedlich gestalten und unter anderem anhand des Wohlbefindens, der Zufriedenheit oder der eigenen Behaglichkeit innerhalb der fremden Kultur gemessen werden (vgl. Neovius 2010, S. 1). Auch mit welcher Art und Weise die alltäglichen Situationen aufgefasst und mit ihnen umgegangen wird sowie inwieweit der Mitarbeiter mit den Menschen agiert und selber integriert ist, kann eine Rolle im Laufe des Anpassungsprozesses spielen.

Dieser Prozess der kulturellen Anpassung während der Einsatzphase kann in drei Dimensionen unterschieden werden, deren Verlauf den Erfolg des Expatriate wesentlich beeinflussen. Welge und Holtbrügge (2006, S. 242 f.) haben das Modell von Black, Mendenhall und Oddou aus 1991 aufgegriffen und die drei Dimensionen wie folgt dargestellt – untergliedert in Arbeits- sowie Umfeldanpassung und die Anpassung an das Interagieren mit den Einheimischen.

Der Entsandte und auch die mitgereisten Familienmitglieder müssen sich, vor allem am Anfang, an unterschiedliche kulturelle Gegebenheiten gewöhnen und anpassen. Der Entsandte selbst muss sich an die speziellen, neuen Verhältnisse gewöhnen, die der neue Job mit sich bringt. Das Aufgabengebiet kann durchaus weiter gefasst sein, als es dies im Heimatland war. Zusätzlich kommen neue Verantwortungen hinsichtlich der Führung von ausländischen Mitarbeitern hinzu und die Erwartungen, die an den Auslandseinsatz gestellt werden. Ebenso muss die Anpassung im Bereich des allgemeinen Lebens bewältigt werden. Die neue Lebenssituation umfasst die Wohnverhältnisse, die Kosten für die Lebenshaltung sowie die Freizeit- und Erholungsmöglichkeiten im Gastland bzw. -ort. Hierbei spielt die Familie eine wichtige Rolle, den auch diese muss sich in der neuen und unbekannten Umgebung zu Recht finden und wohl fühlen. Als dritte Anpassungsdimension wird das alltägliche Zusammenleben mit den Einwohnern des Gastlandes genannt. Hierbei ist vor allem das Leben außerhalb des Arbeitsalltages gemeint. Der Mitarbeiter sollte

sich im privaten Umfeld an das Leben anpassen, alltägliche Gespräche mit den Einheimischen führen und sich so gut wie möglich im Gastland integrieren.

Die Anpassung an die verschiedenen oben erwähnten kulturellen Umstände können durch positive Impulse beeinflusst werden (vgl. Welge 2006, S. 243 f.). Eine frühzeitige Vorbereitung, sowohl individuell als auch organisatorisch, macht die Eingewöhnung einfacher. Einem Mitarbeiter, der bereits Erfahrungen im Ausland vorweisen kann bzw. ein optimales interkulturelles Training durchlief, kann das Eingewöhnen erleichtert werden. Auch die Auswahlmethoden und -kriterien können einen positiven Einfluss auf den Anpassungsprozess nehmen. Eine weitere wichtige Rolle bei der Anpassung im Gastland spielt die Arbeitsaufgabe an sich. Dies hängt unter anderem davon ab, wie eindeutig die neue Aufgabe definiert ist und inwieweit der Expatriate ausreichend Entscheidungsbefugnisse besitzt. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass das Unternehmen ein optimales Maß an Einflussnahme und Unterstützung zeigt. Es ist darauf zu achten, dass weder zu wenig Unterstützung noch eine zu große Beeinflussung aus dem Stammunternehmen kommt. Um dieses Mittelmaß zu erreichen ist es ratsam, einen Mentor oder Paten einzusetzen (vgl. Kapitel 3.4.3.2). Neben den organisatorischen Faktoren ist es besonders wichtig, dass die Unterstützung aus dem Privatleben gegeben ist. Steht die Familie hinter dem Aufenthalt und wirkt positiv auf den Entsandten ein kann die Anpassung positiv beeinflusst werden.

Bei unterschiedlichen empirischen Untersuchungen (vgl. Welge 2006, S. 244) konnte ein Verlauf der Anpassung in verschiedenen Phasen festgestellt werden, der maßgeblich von den drei genannten Anpassungsdimensionen und den oben erwähnten Faktoren bzw. Impulsen abhängt. Dies bedeutet, dass die Faktoren sowohl positiv als auch, bei unzureichender Unterstützung oder fehlendem Rückhalt, negativ auf die zeitliche Abfolge und Dauer der einzelnen Phasen wirken können und die Phasen somit individuell lange Zeiträume bei den einzelnen Entsandten aufweisen (vgl. Welge 2006, S. 244 ff.; Blom 2004, S. 174 f.). Die Phasen erstrecken sich über den gesamten Auslandsaufenthalt und beginnen streng genommen bereits während der Vorbereitungszeit und enden erst mit der kompletten Wiedereingliederung in der Heimat.

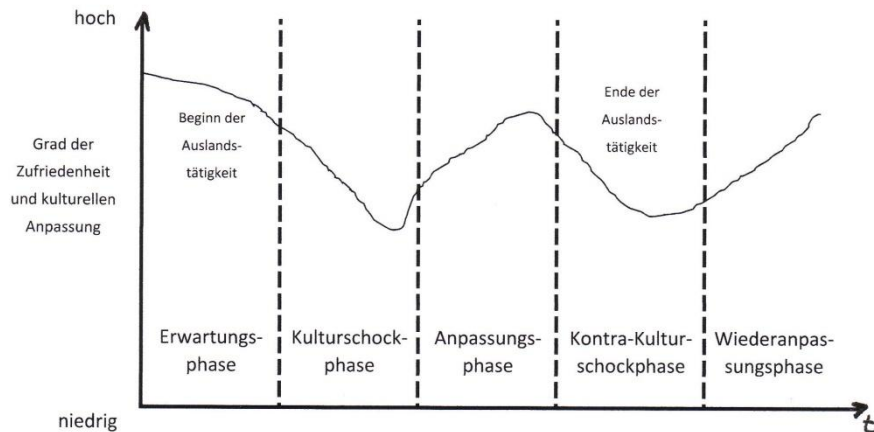


Abbildung 3: Anpassungsprozess¹⁴

Wie in Abbildung 3 zu sehen ist, gliedert sich der Prozess in fünf Phasen; wobei die Kontra-Kultur-Schock-Phase und die Wiedereingliederungsphase in Kapitel 3.4.4 näher erläutert werden. In der Erwartungsphase ist der Delegierte voller Vorfreude und Zuversicht auf das Neue. Die berufliche Aufgabe bringt neue Herausforderungen und der Status innerhalb des Unternehmens steigt. Die Ankunft im Gastland ist von neuen und unbekannten Eindrücken geprägt, die meist positiv aufgenommen werden. Es ist alles interessant und aufregend, und lässt damit nur wenig Platz für negative Gedanken. Ist die erste Euphorie verfliegen folgt nach ein paar Monaten die zweite Phase der Anpassung im Gastland - die Kulturschockphase. In dieser Phase wächst die Gefahr eines vorzeitigen Abbruchs. Gründe dafür liegen unter anderem in der Tatsache, dass die Eingewöhnung abgeschlossen ist, die Euphorie vergeht und die Realität klarer wird. Nicht nur das Arbeitsumfeld erscheint meist schlagartig in einem anderen Licht, auch der Alltag mit dem neuen Klima, den anderen Essgewohnheiten oder hygienischen Bedingungen sind eine starke psychische und physische Belastungsprobe, die es zu überstehen gilt. Hinzu kommt der steigende Erwartungsdruck auf den Entsandten und der Wegfall des „Ausländerbonus“ (vgl. Blom 2004, S. 174). Berufliche Probleme durch die immer deutlicher werdenden Unterschiede zwischen den Kulturen und den Arbeitsweisen der Mitarbeiter führen zu Verunsicherung und Orientierungslosigkeit. Überstehen kann der Expatriate diese Phase mit der Unterstützung der Familie und des Unternehmens und mit der Fähigkeit, diese kulturelle Andersartigkeit anzuerkennen und mit dieser zu leben. Was dann folgt

¹⁴ In Anlehnung an Welge, Holtbrügge: Internationales Management, S. 224

ist die Anpassungsphase und resultiert aus dem Ausbau der Sprachkenntnisse und der Erkenntnis, mit der neuen Kultur und den Menschen umgehen zu können. Die Kontakte zu Einheimischen werden gefestigt und der Mitarbeiter lässt sich auf die Unterschiede ein.

3.4.3.2 Betreuungsmaßnahmen

Die Betreuung des Expatriate und gegebenenfalls seiner Familie beginnt bereits vor der eigentlichen Auslandstätigkeit mit den unter 3.4.2.3 und 3.4.2.4 beschriebenen Vorbereitungsmaßnahmen und dem Unterstützen bei verschiedenen privaten oder organisatorischen Belangen. Die Betreuung sollte mit der Ankunft im Ausland und bis zur Rückkehr nach erfolgreicher Auslandstätigkeit kontinuierlich fortgeführt werden. In dieser Zeit kann die Betreuung mal mehr und mal weniger intensiv ausfallen, je nach Phase bzw. inwieweit der Mitarbeiter selbst auf eine Betreuung reagiert und diese wahrnimmt (vgl. Wirth 1992, S. 194 f.).

Einer der ersten Aufgaben hinsichtlich der Betreuung bei der Ankunft am neuen Arbeitsplatz ist eine möglichst genaue Einführung in das neue Aufgabengebiet. Handelt es sich bei dem Auslandseinsatz um die Nachfolge eines deutschen Mitarbeiters sollte die Organisation es ermöglichen, dass eine Einarbeitung durch den Vorgänger stattfindet. In dieser Zeit der „Überlappung“ können dem neuen Mitarbeiter seine genauen Aufgaben erklärt werden, er bekommt hilfreiche Tipps im Umgang mit den ausländischen Mitarbeitern oder auch einen Erfahrungsaustausch für das alltägliche Leben. Die Eingewöhnung wird somit erleichtert und der Mitarbeiter, der wieder zurückkehrt, weiß seine Projekte bzw. Aufgaben in guten Händen. Bei einer neu geschaffenen Stelle im Ausland sollte jemand zur Verfügung stehen, der dem Neuankömmling möglichst genau erklärt, worauf es ankommt und was seine Aufgaben sind. Im Anschluss an die Einführung in die neuen Arbeitsaufgaben und der anfänglichen Hilfestellung sollte im Verlauf des Einsatzes eine Betreuung im fachlichen, im

personalwirtschaftlichen sowie im persönlichen und privaten Bereich fokussiert werden.

Bei der fachlichen Betreuung sollte es ermöglicht werden, einen direkten Ansprechpartner aus dem Stammhaus zur Verfügung zu stellen. Dadurch wird eine persönlichere Betreuung möglich und es kann effektiver und effizienter miteinander kommuniziert werden (vgl. Scherm 1995, S. 202). Für diese Aufgabe sollten Fachkräfte aus den unterschiedlichen Abteilungen zur Verfügung stehen, die über das nötige Wissen sowie über die Mittel verfügen, dem Expatriate die materiellen und immateriellen Hilfen zu sprechen zu können.

Die Betreuung in personalwirtschaftlichen Aspekten bezieht sich unter anderem auf die Karriereplanung für die Zeit nach der Rückkehr des Expatriate und auf die Entwicklung des Gehaltes im Heimatland. Mit diesen Maßnahmen soll verhindert werden, dass der Entsendete zu hohe Erwartungen an seine zukünftige Anstellung und an die Gehaltsentwicklung stellt (vgl. Scherm 1995, S. 202).

Vor allem in der Phase des Kulturschocks ist es besonders wichtig, dass der Mitarbeiter ebenfalls im privaten Bereich unterstützt wird. Dies ist nicht komplett von den anderen Bereichen loszulösen und sollte somit nicht vernachlässigt werden. Es sollten neben der Hilfe bei beruflichen und organisatorischen Fragen auch Personen zur Verfügung stehen, die dem Mitarbeiter und dessen Familie bei Problemen mit dem Gastland an sich und den ungewohnten und neuen Sitten, Bräuchen, Verhaltensweisen oder der allgemeinen Lebenssituation unterstützend zur Seite stehen (vgl. Scherm 1995, S. 202 f.).

Im Verlauf der Auslandstätigkeit kann die Betreuung sowohl durch das Stammunternehmen als auch durch die Auslandsgesellschaft erfolgen.

Um die Frage des Ansprechpartners für alle Beteiligten optimal lösen zu können wurden in einigen Unternehmen Patensysteme eingeführt (vgl. u.a. Scherm 1995, S. 203 f.; Welge 2006, S. 244, Kammel 1994, S. 87 f.). Der Pate oder auch Mentor hält ständigen Kontakt mit dem Entsandten und dessen Vorgesetzten in der Heimat und im Gastland. Somit besteht die Möglichkeit, in einer persönlichen Betreuung individuell auf die Bedürfnisse und Fragen eingehen zu können und die Interessen des Expatriate sowohl in der Auslandsgesellschaft als auch in der Muttergesellschaft zu vertreten. Für die

Aufgabe des Mentors kann ein ehemaliger Vorgesetzter eingesetzt werden, zu mindestens aber jemand, der den Mitarbeiter bereits schon vor der Tätigkeit im Ausland kennt. Dieser hat im optimalen Fall selbst schon im Ausland gearbeitet und kennt sich mit den sozio-kulturellen und den ökonomischen Bedingungen des Gastlandes aus. Der Pate ist u.a. dafür zuständig, dass sein „Schützling“ im Heimatland nicht übergangen wird, wenn es um wichtige Entscheidungen bspw. hinsichtlich neuer Stellenbesetzungen oder Personalentwicklungsmaßnahmen in der Personalabteilung geht. Es ist ebenfalls denkbar, dass der Mitarbeiter einen Paten aus dem Heimatland und einen aus dem Gastland als Ansprechpartner hat.

Neben diesem Mentoren-Programm ergeben sich weitere Maßnahmen, die einen Expatriate über die aktuellen Entwicklungen im Stammunternehmen unterrichten können. Einige Unternehmen greifen bspw. auf eine Unternehmenszeitschrift zurück, in denen alle notwendigen und wichtigen Neuerungen, Änderungen oder Informationen zusammengefasst dargestellt werden.

3.4.3.3 Vorzeitiger Abbruch

Der vorzeitige Abbruch von Auslandsentsendungen liegt, auf der Grundlage verschiedener empirischen Untersuchungen, je nach Entsendungsziel bei bis zu 80 %. Im Durchschnitt bei 25 bis 40 % (vgl. Blom 2004, S. 177, Rothlauf 2008, S. 6).

Als Gründe für einen solchen Abbruch vor Ende der vertraglich vereinbarten Zeit können beruflich-fachliche, familiär-soziale oder auch klimatisch-kulturelle Probleme gesehen werden (vgl. Blom 2004, S. 178). Die beruflich-fachlichen Probleme können zum einen vom Mitarbeiter selbst ausgehen oder zum anderen vom Unternehmen „gefördert“ sein. Der Mitarbeiter besitzt nicht die nötige Motivation für die neue Aufgabe im Ausland oder es fehlt an ausreichend Kompetenz, die neue Verantwortung zu übernehmen. Allerdings können diese

Probleme durchaus auch auf die unzureichende oder gar falsche Vorbereitung sowie auf fehlende Betreuung durch das Unternehmen zurückgeführt werden. Im familiär-sozialen Bereich liegt es vor allem an den mit ausgereisten Familienmitgliedern, die sich nicht ausreichend anpassen oder integrieren können, und somit zu Unstimmigkeiten innerhalb der Familie führen und den Mitarbeiter zusätzlich stark belasten. Die klimatisch-kulturellen Gründe betreffen das Gastland an sich. Die Belastungen, die sowohl physisch als auch psychisch auf den Mitarbeiter und dessen Familie durch die Andersartigkeit des Landes und der Kultur einwirken, können mit der Dauer so stark werden, dass die Kraft für eine Anpassung fehlt und der Aufenthalt vorzeitig beendet werden muss.

3.4.4 Wiedereingliederung

Das wohl heikelste Thema im Bezug auf die Auslandsentsendung ist die Wiedereingliederung des Expatriate im Stammunternehmen und in der Heimat. Bei der Wiedereingliederung treffen den Rückkehrer und dessen Familien meist Probleme, welche vollkommen unerwartet sind (vgl. Scherm 1995, S. 207 f.). Sie sehen sich mit Problemen konfrontiert, die die betriebliche bzw. berufliche und die soziale bzw. private Reintegration betreffen. Angesichts dieser Problematik, ist es von zentraler Bedeutung, dass eine rechtzeitige und umfassende Planung im Bezug auf die Rückkehr und Wiedereingliederung erfolgt.

3.4.4.1 Wiedereingliederungsprozess

Im Zusammenhang mit den unter 3.4.3.1 aufgezeigten Anpassungsphasen spielen bei der Wiedereingliederung die „Kontra-Kultur-Schock-“ und die „Wiedereingliederungsphase“ eine Rolle.

Die in der Anpassungsphase erreichte Ausgeglichenheit auf sozialer und emotionaler Ebene wird dann wieder gestört, wenn es um die nahende Rückkehr in die Heimat geht. In dieser Kontra-Kultur-Schock-Phase beherrscht die private und berufliche Unsicherheit das Gefühl. Es beginnt die organisatorische Vorbereitung auf die Rückkehr, die unbedingt vom Stammhaus (ggf. vom Mentor) unterstützt werden sollte.

Die Wiedereingliederung ist von einer Vielzahl an Einflussfaktoren abhängig, die je nach Mitarbeiter und Situation individuell zusammenhängen. Hinsichtlich dieser eher uneindeutigen Aussagemöglichkeit sollten zumindest Grundregeln für eine Wiedereingliederung im Unternehmen vorhanden sein (vgl. Scherm 1995, S. 208 f.). Der Prozess und die damit verbundenen Probleme der Rückkehr und Wiedereingliederung hängen u.a. von der Dauer sowie der Häufigkeit von Auslandseinsätzen ab, auch das Maß des kulturellen Unterschiedes zwischen Gast- und Heimatland beeinflussen diesen Prozess. Des Weiteren spielen die persönliche Situation und die hierarchische Position vor dem Einsatz und während des Einsatzes eine Rolle, und die Betreuung durch das Unternehmen in dieser Zeit.

Der Prozess der Wiedereingliederung und damit auch die begleitenden Maßnahmen sollten erst enden, wenn der Mitarbeiter wieder voll und ganz im Berufs- und Privatleben „angekommen“ ist.

3.4.4.2 Wiedereingliederungsmaßnahmen und deren Probleme

Der Expatriate stellt eine zentrale Figur innerhalb der gesamten Mitarbeiter einer Organisation dar und sollte deshalb eine umfangreiche Betreuung und Vorbereitung vor und während der Rückkehr erhalten. Zur Unterstützung der beruflichen Wiedereingliederung können von Seiten des Unternehmens verschiedene Maßnahmen ergriffen werden. Die wohl wichtigste Unterstützung bezieht sich auf die zukünftige Position, die der Mitarbeiter einnehmen soll. In der Studie „Mercers International Assignments Survey 2008“¹⁵ wurde ermittelt, dass 42 Prozent der befragten Unternehmen ihren Rückkehrern eine Jobgarantie geben. Hier ist vor allem darauf zu achten, dass der Mitarbeiter mit realistischen Erwartungen an den Auslandseinsatz herangeführt wird (vgl. Kühlmann 2004, S. 95).

Bei dieser Re-Integration in das Unternehmen ergeben sich Probleme (vgl. Kühlmann 2004, S. 95), die unter anderem daraus resultieren, dass sich der Expatriate Qualifikationen und Erfahrungen angeeignet hat, die in diesem Umfang im Stammunternehmen nicht Voraussetzung sind. Im Gegensatz dazu sind Kompetenzen, die den Ehemaligen vor der Entsendung ausgezeichnet haben, nicht mehr auf dem aktuellen Stand oder gar nicht vorhanden, da sich neue Anforderungen ergeben haben. Im Zuge von unternehmerischen Umstrukturierungen (bspw. durch Outsourcing) sinkt die potentielle Anzahl an in Frage kommenden Rückkehrpositionen und dadurch die Möglichkeit, dem zurückkehrenden Mitarbeiter eine adäquate Stelle anbieten zu können. Um den genannten Problemen entgegen wirken zu können sind die unter Kapitel 3.4.3.2 aufgezeigten Betreuungsmaßnahmen zu beachten bzw. gesonderte Re-Integrationsmaßnahmen anzuwenden.

Die Maßnahmen, die ergriffen werden können, um dem Mitarbeiter und seiner Familie die Rückkehr zu erleichtern, können bereits vor der eigentlichen Entsendung beginnen (vgl. Blom 2004, S. 181). Der Mentor, der dem Mitarbeiter bereits während der Vorbereitungs- und Betreuungszeit (sh. Kapitel 3.4.3.2) zur Seite gestellt wurde, kann im Zusammenhang mit der Rückkehr

¹⁵ In dieser Studie wurden zwischen Juli und Dezember 2007 von 200 multinationalen Unternehmen Daten über die in der Praxis aktuellen Trends und Richtlinien der Personalentsendung erhoben und ausgewertet.

unterstützend mitwirken. Dieser kann mit Hilfe von frühzeitiger Stellensuche im Stammunternehmen oder einer adäquaten Laufbahnplanung die Re-Integrationsmaßnahmen voranbringen und gleichfalls mit dem Mitarbeiter rechtzeitig diskutieren. Weitere Maßnahmen, die bei der Rückkehr hilfreich wären, sind Weiterbildungen zur Kompensation der entstandenen fachlichen Defizite, Seminare die für Familienmitglieder und die Mitarbeiter angeboten werden, um die Erfahrungen und Eindrücke zu verarbeiten und diese mit den Fachabteilungen und der Personalabteilung auszuwerten.

Neben der Unterstützung des Unternehmens bei der beruflichen Wiedereingliederung sollte das Stammhaus die Schwierigkeiten hinsichtlich einer persönlichen bzw. privaten Re-Integration mit berücksichtigen. Der Zurückkehrende hat, wie schon vor dem Einsatz im Ausland, eine gewisse Erwartungshaltung vor dem Hintergrund der Rückkehr aufgebaut (vgl. Kammel 1994, S. 100 f.). Diese bezieht sich u.a. auch auf die Reaktionen der Mitmenschen – am Arbeitsplatz sowie im privaten Bereich. Es kann sehr wohl zu „Sozialisationschwierigkeiten“ (vgl. Kammel 1994, S. 100) kommen, die den Mitarbeiter psychisch belasten können. Sowohl die Kollegen als auch Freunde und Bekannte können bewusst oder unbewusst Druck ausüben. Zum Ausdruck kommt dies, indem sie bspw. zu hohe Erwartungen hinsichtlich der neuen Anforderungen haben oder neidisch auf das Erlebte und den Karriereaufstieg reagieren. Im privaten Bereich sind ebenfalls Veränderungen eingetreten, für die das Unternehmen sicherlich nicht verantwortlich ist, allerdings ist ein zur Verfügung stellen eines Ansprechpartners auch für solche Probleme möglicherweise eine Chance, dem Mitarbeiter zu unterstützen.

Erfolgt eine unzureichende und eher ungeplante berufliche Wiedereingliederung seitens des Unternehmens kann es dazu kommen, dass der Mitarbeiter aus der entstehenden Unzufriedenheit heraus kündigt, um eine neue Herausforderung anzunehmen, die er möglicherweise im Ausland gefunden hat. Diese Kündigung zieht nicht nur finanzielle Verluste nach sich, sondern mit dem Mitarbeiter gehen ebenfalls sein Potential und die Erfahrungen.

4 Befragung

Der dritte große Teil dieser Diplomarbeit beschäftigt sich mit dem durchgeführten Fragebogen (sh. Anhang 2). Dieser soll Aufschluss darüber geben, wie die Unternehmen in der Praxis mit Auslandsentsendungen umgehen. Damit wird ein Bezug zwischen der bereits beschriebenen Theorie und der Praxis gezogen. Das ist nicht repräsentativer Natur, soll aber dennoch einen Einblick ermöglichen.

4.1 Erarbeitung des Fragebogens

Bei der Auswahl des Themas für die vorliegende Diplomarbeit, war es wichtig, ebenfalls einen Bezug zur Praxis zu ziehen. Durch die eher theoretische Bearbeitung des Themas, ist es ein Ziel gewesen, mit dem Erstellen eines Fragebogens einen praktischen Teil in die Arbeit hineinzubringen.

4.1.1 Vorüberlegungen zu der Befragung

Mit der Erlangung der Kenntnisse über die theoretischen Vorgehensweisen und dem aktuellen Stand in der Literatur zum Thema „Auslandsentsendung“, war es für diese Arbeit interessant zu erfahren, inwieweit dies in der Praxis angewendet wird und inwiefern Unterschiede bestehen. Im Rahmen dieser Diplomarbeit können sicherlich keine repräsentativen Ergebnisse hervorgebracht werden. Ziel war und ist es dennoch, einen Einblick in die Praxis zu ermöglichen. Als Hauptziel kann demnach der Einbezug eines

praktischen Teils in die Diplomarbeit genannt werden. Um dieses Ziel erreichen zu können sind einige Nebenziele definiert. Dabei sollen die Motive eines solchen Auslandseinsatzes ermittelt werden sowie die Gestaltung der einzelnen Phasen der Entsendung. Des Weiteren wurde erfragt, welche Formen der Entsendung zur Anwendung kommen und wieweit Unterschiede bei der Vorbereitung gemacht werden.

Nachdem die Ziele definiert wurden mussten Überlegungen angestellt werden, welche Zielgruppe erreicht werden soll. Die Problematik der Auslandsentsendung ist ebenfalls Thema bei mittelständischen Unternehmen, somit sollten diese bei der Befragung nicht außen vor gelassen werden. Dadurch stellte sich eine relativ große Anzahl an potenziellen Befragungskandidaten heraus. Einschränkungen gab es bei der Auswahl der Unternehmen im Bereich der Herkunft. Es sollte sich um Betriebe handeln, die ihren Stammsitz in Mitteldeutschland haben. Über die Seite der Industrie und Handelskammer Sachsen (vgl. IHK Sachsen) konnten einige Unternehmen herausgefiltert werden und auch der Artikel in der Sächsischen Zeitung vom 07.01.2011 über die „100 größten Unternehmen in Sachsen, Thüringen und Sachsen-Anhalt“ (vgl. Moeritz 2011) war bei der Auswahl der Unternehmen sehr hilfreich.

Bei der Überlegung, wie der Fragebogen an diese Zielgruppe übermittelt werden kann, ist die Verteilung des Fragebogens per E-Mail gewählt wurden. Diese Möglichkeit der Übermittlung des Fragebogens verursacht sehr geringe Kosten und ist vom Zeitaufwand eher gering. Hierbei ist sicherlich die Gefahr größer, dass der Fragebogen nicht an die richtige Stelle geschickt wird. Allerdings konnte mit Hilfe von der direkten E-Mailadresse des Ansprechpartners durch die aktuellen Internetseiten des Unternehmens oder mit dem Nachfragen per Telefon eine Versendung an allgemeine E-Mailadressen wie bspw. Infoadressen (z.B. info@musterfirma.de) größtenteils vermieden werden.

4.1.2 Aufbau des Fragebogens

Der verwendete Fragebogen gliedert sich in drei Teile. Der erste Teil befasst sich mit allgemeinen Fragen zu den Auslandsentsendungen, der Zweite konkret mit der Gestaltung dieser und der dritte und letzte Teil mit Fragen zum Unternehmen selbst. Insgesamt besteht der Fragebogen aus 19 Fragen, wobei sich die Fragen wie folgt verteilen:

Teil des Fragebogens	Fragen gesamt	Fragenaufteilung	
1. Teil Grundfragen	6	offene:	0
		teiloffene:	2
		geschlossene:	4
2. Teil Gestaltung von Auslandsentsendungen	8	offene:	0
		teiloffene:	4
		geschlossene:	4
3. Teil Allgemeine Fragen	5	offene:	5
		teiloffene:	0
		geschlossene:	0

Tabelle 6: Aufteilung der Fragen

Bei den „teiloffenen Fragen“ handelt es sich um Fragen, die zwar grundsätzlich auf einer Skala oder mit „ja/nein-Antworten“ gewertet werden konnten; allerdings verfügt die Frage über die Möglichkeit, individuelle Antworten zu geben. Bei den geschlossenen Fragen, die mit Hilfe einer Rating-Skala (also bspw. sehr sinnvoll – ziemlich sinnvoll – wenig sinnvoll – gar nicht sinnvoll) beantwortet werden konnten, wurde eine gerade Zahl der Antwortmöglichkeiten gewählt. Dies basiert auf Grundlage von Erfahrungswerten (vgl. Stangl 2011), die gezeigt haben, dass die mittlere Antwortmöglichkeit bei ungerader Anzahl eher zu Problemen führen kann. Diese Mittelkategorie ist oftmals für Personen interessant, die sich nicht für eine Möglichkeit endgültig entscheiden können (sog. „Weiß nicht“-Antworten; vgl. ebd.) oder auch diejenigen, die die Antwort verweigern wollen (vgl. Pilshofer 2001, S. 15).

Der Fragebogen ist so erstellt worden, dass relativ viele Informationen in vergleichbar geringem Zeitaufwand für die Befragten ermitteln werden können. Dabei kam es bei einer ersten Variante des Fragebogens zu sehr vielen Fragen und einem eher unübersichtlichen Aufbau. Dieser wurde mit Hilfe eines Pre-Tests (Vortest) in sehr kleinem Umfang an zwei Unternehmen gegeben, die die Relevanz und die Funktionalität in der Praxis überprüfen sollten. Diese Kurzbeantwortung und Analyse ist nicht Gegenstand dieser Diplomarbeit, da es zu vielerlei Missverständnissen kam. Der zweite Anlauf verlief wesentlich zufriedenstellender und erwirkte die jetzige Auswahl und Gestaltung des Fragebogens.

4.2 Auswertung des Fragebogens

Im folgenden Teil werden zu Beginn einige allgemeine Informationen zur Auswertung gegeben, um im Anschluss auf die einzelnen Fragen eingehen zu können. Mit Hilfe der Ziele, die die Befragung verfolgt und der bereits aufgezeigten Theorie sowie der Zusammenhänge einzelner Fragen des Fragebogens, soll eine Auswertung vorgenommen werden. Dabei wird im ersten Abschnitt die Auswertung des dritten Fragebogenteils vorgenommen und im Anschluss der Reihenfolge nach die Fragen des ersten und zweiten Teils (sh. Tabelle 6). Am Ende folgt ein kurzes Resümee.

4.2.1 Allgemeine Informationen

Im Zeitraum von zwei Monaten wurden, in drei Durchläufen, 171 Fragebögen per E-Mail verschickt. Zum Ausfüllen und Zurücksenden der Fragebögen wurde jeweils 2 Wochen Zeit eingeräumt (sh. Anhang 1). Von diesen versendeten

E-Mails kamen 37 Antworten zurück, wobei 14 einen ausgefüllten Fragebogen beinhalteten. Das ist eine Rücklaufquote aller Antworten von ca. 22 Prozent und 8 Prozent bei denen mit Fragebogen. Von den Antworten ohne Fragebogen wurde von 8 Unternehmen mitgeteilt, dass generell nicht an Umfragen teilgenommen wird und bei den anderen 15 werden keine Mitarbeiter ins Ausland gesandt.

Bevor mit dieser Auswertung begonnen werden kann ist zu erwähnen, dass diese 14 Fragebogen für eine detaillierte Auswertung nicht ausreichend und die gewonnenen Aussagen kritisch zu betrachten sind. Dennoch soll die Auswertung an dieser Stelle vorgenommen werden und etwaige Schlussfolgerungen aus den Resultaten gezogen und hier dargeboten werden. Eine Übersicht der Antworten findet sich im Anhang 3.

Zunächst ist der Kreis der Unternehmen einzugrenzen, die einen ausgefüllten Fragebogen zurück geschickt haben. Es handelt sich dabei um sehr unterschiedliche Teilnehmergruppen, sowohl hinsichtlich der Anzahl der Mitarbeiter, als auch bezogen auf die Branchenzugehörigkeit. Die Mitarbeiteranzahl weltweit sowie diejenigen in Deutschland belaufen sich von 18 bis 6.000. Die folgende Abbildung zeigt eine genauere Aufteilung.

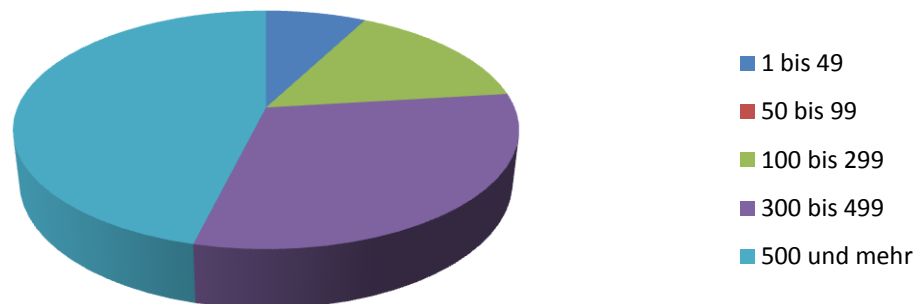


Abbildung 4: **Mitarbeiterzahl in Deutschland**

Auch eine eindeutige Zuteilung zu gleichen Branchen ist eher schwierig, da es sich um sehr Unterschiedliche handelt. Es haben Unternehmen der Branchen Personaldienstleistung, Lebensmittelindustrie, Entwicklungsdienstleistung, Bauhauptgewerbe, Automobilzulieferer, verarbeitende Industrie, Automatisierungstechnik, Energiewirtschaft, Mikroelektronik, IT-Kommunikation und der Informations- und Kommunikationstechnologie an der Befragung teilgenommen.

4.2.2 Grundfragen

Der erste Teil des Fragebogens (sh. Anhang 2) enthält Grundfragen zum Thema Auslandsentsendung. Diese Fragen wurden mit dem Ziel gestellt, ein Bild davon zu bekommen, aus welchen Gründen die Unternehmen ihre Mitarbeiter ins Ausland schicken, seit wann dies getan wird, das Alter der Mitarbeiter und welche Formen der Entsendung genutzt werden. Des Weiteren sollte herausgefunden werden, in welche Länder die Mitarbeiter entsandt werden und welche Auslandsbeziehungen zu diesen Ländern bestehen, um später Aussagen darüber treffen zu können, ob auf Grundlage verschiedener Länder und Beziehungen, Unterschiede im Ablauf der Entsendung vorgenommen werden.

Die erste Frage bezieht sich auf die Ziele und Motive des Unternehmens, Mitarbeiter ins Ausland zu senden; wobei Mehrfachnennungen möglich waren. Dabei stehen das Motiv des Know-How-Transfers und konkrete Anlässe an erster Stelle (jeweils 10 von 14 Unternehmen). Darauf folgt das Ziel einer besseren Kommunikation zwischen dem Stammhaus und der Auslandstochter (6 von 14 Unternehmen). Die Fortbildung der Führungskräfte als konkretes Ziel bzw. Motiv ist bei nur 2 Unternehmen ausschlaggebend. Bei 4 Unternehmen steht jeweils nur ein Ziel bzw. Motiv im Vordergrund (Know-How-Transfer, konkrete Anlässe) und bei den verbleibenden 10 eine Kombination aus mindestens zwei Zielen.

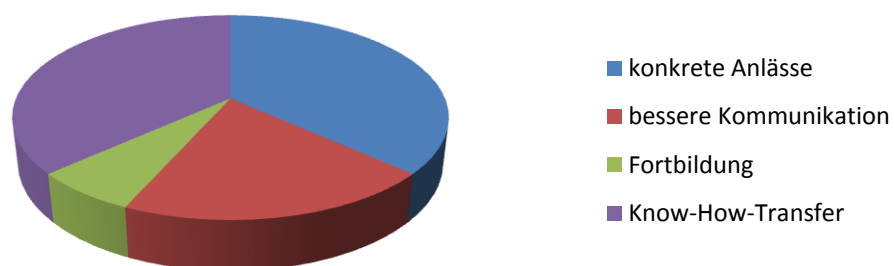


Abbildung 5: Ziele und Motive einer Auslandsentsendung

Befragung

Bei den Antwortmöglichkeiten „konkrete Anlässe“ und „sonstiges“ wurde die Möglichkeit gegeben, dies mit einer eigenen Aussage zu spezifizieren. Im Laufe der Auswertung wurde festgestellt, dass sich die Antworten ähneln und an dieser Stelle keine Unterscheidung der zwei Antwortmöglichkeiten vorgenommen werden soll, sondern diese vielmehr in der folgenden Aufzählung gemeinsam zu finden sind:

- Aufbau neuer Standorte
- Aufbau einer Tochtergesellschaft
- Baustellen
- Kundenkontakte
- Kundenzufriedenheit
- neuer Auslandspartner
- Projekte
- Projektleiter in Niederlassungen
- Teilnahme an Messen

Um im Verlauf der Auswertung darauf eingehen zu können, ob konkrete Unterschiede u.a. in der Auswahl- oder Vorbereitungspraxis zu erkennen sind, je nachdem wie lange das Unternehmen bereits seine Mitarbeiter als Expatriate ins Ausland entsendet, zielte Frage 2 des Fragebogens konkret auf diese Thematik ab. Eine Übersicht der Antworten zeigt die nachstehende Abbildung.

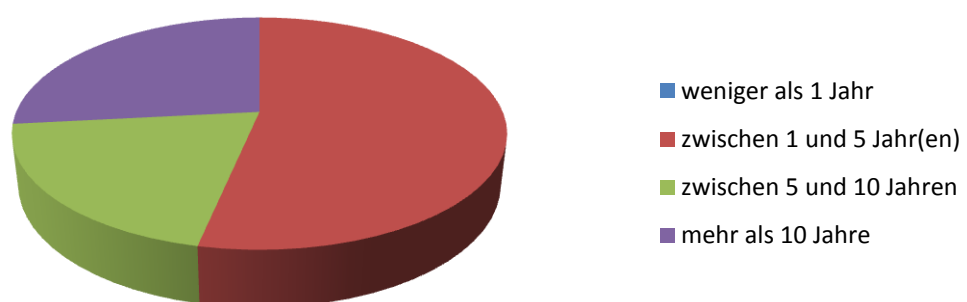


Abbildung 6: Zeitraum der Entsendepraxis

In der Grafik ist festzustellen, dass keines der befragten Unternehmen seine Mitarbeiter erst seit den vergangenen 12 Monaten ins Ausland entsendet. Der größte Anteil liegt zwischen einem Jahr und 5 Jahren (8 von 15 Antworten; wobei festzuhalten ist, dass ein Unternehmen zwei Antworten gegeben hat). Bei denen, die zwischen 5 und 10 Jahren (3 von 15 Antworten) bzw. bereits mehr

Befragung

als 10 Jahre (4 von 15 Antworten) ihre Mitarbeiter ins Ausland entsenden, hält es sich in etwa die Waage. Um einen eventuellen Zusammenhang zwischen der Aussage über den Zeitraum der Entsendungspraxis und der Anzahl der Mitarbeiter zu ziehen, wurden diese beiden Faktoren gegenüber gestellt. Daraus kann allerdings keine klare Aussage getroffen werden. Bei allen drei Antwortmöglichkeiten liegen die Mitarbeiterzahlen in einer großen Spanne. So sind es bei der Antwortmöglichkeit „zwischen einem Jahr und 5 Jahren“ von 300 bis 1.200 Mitarbeiter und bei der Möglichkeit „zwischen 5 und 10 Jahren von 130 bis 1.000 Mitarbeiter sowie bei „mehr als 10 Jahre“ von 18 bis 6.000 Mitarbeiter.

Das nächste Merkmal, welches erfragt worden ist, ist das Alter der Mitarbeiter für Auslandsentsendungen. Nach Auswertung der Rückantworten (Abbildung¹⁶ 7) sind die Mitarbeiter durchschnittlich zwischen 25 und 35 Jahren alt. Dieser Antwortmöglichkeit stimmten 10 Unternehmen zu; wobei auch hier wieder zu erwähnen ist, dass Unternehmen mehrere Antworten gaben. Bei der Altersspanne 35 bis 45 Jahren waren es immerhin noch sieben und bei 45 bis 55 Jahre, ein Unternehmen. Keine Entsendungen finden laut dieser Umfrage mit Mitarbeitern statt, die jünger als 25 bzw. älter als 55 Jahre sind.

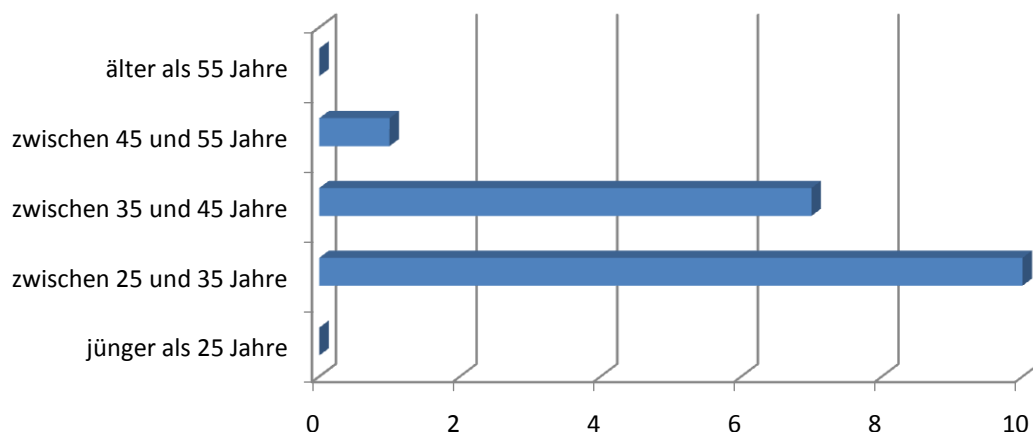


Abbildung 7: **Alter der Expatriates**

Im Vergleich zur Studie von ECA International (vgl. Mobility 2010) ergeben sich hinsichtlich der älteren Mitarbeiter Unterschiede. ECA stellte fest, dass gut 50 Prozent der derzeitigen Expatriates zwischen 25 und 35 Jahren sind bzw. älter

¹⁶ Bei den Abbildungen die eine grafische Darstellung in Form eines Balken- oder Säulendiagramms enthalten, sind die Angaben der Ordinate (y-Achse) in absoluten Zahlen der gegebenen Antworten.

als 50 Jahre. Die erste Aussage deckt sich also ziemlich genau mit den Antworten aus den vorliegenden Fragebögen, Abweichungen ergeben sich bei den Mitarbeitern über 50. Im Fragebogen wurde nur die Eingrenzung „zwischen 45 und 55 Jahren“ vorgenommen und nicht weiter unterschieden. Somit kann keine eindeutige Aussage darüber getroffen werden, ob der Mitarbeiter über 50 Jahre ist. Allerdings lässt sich auch so erkennen, dass die befragten Unternehmen ihre Mitarbeiter über 45 Jahre eher selten für Auslandseinsätze einsetzen.

Frage 4, zu den Formen der Auslandsentsendungen, hatte zum Ziel, ein Muster hinsichtlich der praktizierten Möglichkeiten der Entsendungen aufzuzeigen. Abbildung 8 zeigt die Antworten (Mehrfachnennungen waren möglich) aus den vorliegenden Fragebögen.

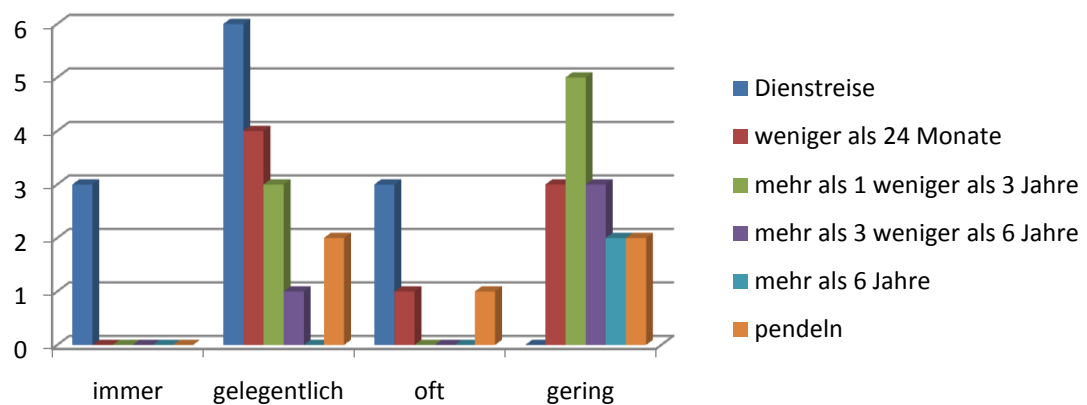


Abbildung 8: **Formen der Auslandsentsendung**

Dabei ist zu erkennen, dass die Unternehmen dieser Umfrage die „Dienstreise“ (immer: 3, oft: 3, gelegentlich: 6) am häufigsten anwenden, um die unternehmerischen Belange im Ausland gerecht zu werden. In den Studien des ECA International (vgl. Mobility 2010) nehmen die Pendler einen relativ hohen Stellenwert ein (sh. Kapitel 3.2). Ein anderes Bild zeigt sich aus den vorliegenden Fragebögen, wobei ein eher geringer Teil (oft: 1, gelegentlich: 2 und gering: 2) diese Art der Entsendung in Anspruch nimmt. Laut Literatur (Welge 2006, S. 234) liegt die optimale Dauer einer Entsendung zwischen drei bis fünf Jahren. Bei der Auswertung der Fragebögen gibt nur ein Unternehmen an, diese Variante „gelegentlich“ einzusetzen, und drei Unternehmen gaben an, dies nur in geringem Maße zu nutzen. Desweiteren gaben vier Unternehmen an, ihre Mitarbeiter „gelegentlich“ für weniger als 24 Monate ins Ausland zu

entsenden, ein Unternehmen „oft“ und eine geringe Inanspruchnahme gaben drei Unternehmen an.

Die Fragen 5 und 6 wurden mit dem Ziel gestellt, die Ländergruppen und die Wirtschaftsbeziehungen der Unternehmen zu diesen näher bestimmen zu können. Daraus können dann Aussagen getroffen werden, ob die derzeitige Vorbereitung und Betreuung u.a. hinsichtlich der kulturellen Unterschiede ausreichend vorhanden ist oder ob die Unternehmen eventuell zu „unbekümmert“ gerade mit diesem Thema umgehen. Dazu wurden die fünf Kontinente und die jeweiligen Regionen aufgezeigt, sowie die möglichen wirtschaftlichen Beziehungen; auch hier waren Mehrfachnennungen möglich. Bei der Auswertung ist am Ende klar zu erkennen, dass die meisten wirtschaftlichen Beziehungen innerhalb von Europa existieren (34 von insgesamt 53 Nennungen), gefolgt von Asien (11 von 53), Amerika (5 von 53) und Afrika (3 von 53). Nach Australien bzw. Ozeanien liegen keine wirtschaftlichen Beziehungen vor. Zur besseren Übersicht werden an dieser Stelle zwei Grafiken dargestellt. Abbildung 9 zeigt die wirtschaftlichen Beziehungen innerhalb Europas und Abbildung 10 gibt die Wirtschaftsbeziehungen in Afrika, Asien und Amerika wieder.

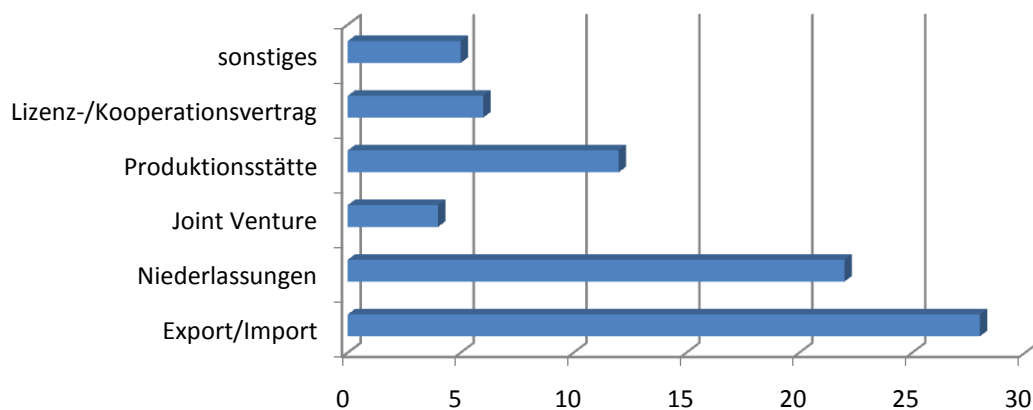


Abbildung 9: **Wirtschaftsbeziehungen in Europa**

Aus Abbildung 9 ist zu erkennen, dass der größte Anteil der wirtschaftlichen Beziehungen ins europäische Ausland der Ex- bzw. Import (23 von 77 Antworten) darstellt, an zweiter Stelle folgen die Niederlassungen (22 von 77 Antworten) und an dritter Stelle die Produktionsstätten (12 von 77 Antworten). Zum Vergleich in Abbildung 10 die Wirtschaftsbeziehungen zu Afrika, Asien und Amerika.

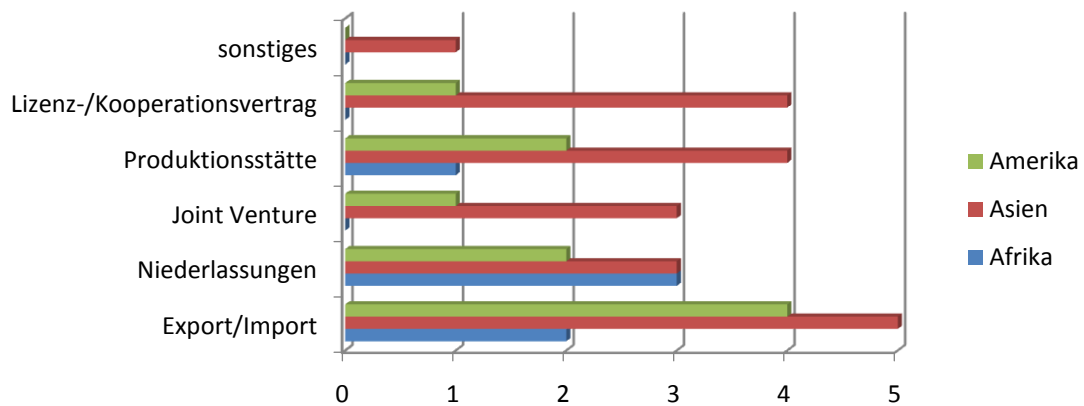


Abbildung 10: **Wirtschaftsbeziehungen in Afrika, Asien und Amerika**

Hervorzuheben ist, dass vor allem in Asien eine Vielzahl an wirtschaftlichen Aktivitäten zu verzeichnen sind, im Gegensatz zu Afrika oder auch Amerika. Im Vergleich zwischen Europa und Asien hinsichtlich der Antworten zu der Markteintrittsform „Joint Venture“, sind in Europa 4 von 77 Antworten (5,2 Prozent) Joint Venture und in Asien 3 von 20 (15,0 Prozent), obwohl hier die Risiken sehr viel höher einzustufen sind¹⁷. Denn gerade in den asiatischen Ländern ist es unbedingt notwendig, sich den interkulturellen Unterschieden bewusst zu werden und diese durch interkulturelle Trainings (sh. Kapitel 3.4.2.3) zu kompensieren. Es wird davon ausgegangen, dass über 45 Prozent der gescheiterten Joint Venture-Projekte darauf zurückzuführen sind, dass die interkulturelle Kommunikation und somit die Interaktion der Businesspartner fehlgeschlagen ist (vgl. u.a. IKUD, Personalwirtschaft 05/2010). In der von ECA International veröffentlichten Studie zur internationalen Mitarbeiterentsendung (vgl. Mobility 2010) nehmen die Entsendungsziele China, USA und Großbritannien die vorderen Plätze ein. Anhand der hier ausgewerteten Fragebögen liegt China mit 5 Unternehmen, welche darin das wirtschaftlich wichtigste Land innerhalb Asiens sehen, auf dem vorderen Platz. Innerhalb Chinas wurden Niederlassungen und Produktionsstätten aufgebaut, sind Joint Ventures gegründet sowie Lizenz- und Kooperationsverträge eingegangen worden, somit ist eine Entsendung von Mitarbeitern unabdingbar. USA und Großbritannien liegen mit 3 Unternehmen, welche darin ihr wirtschaftlich wichtigstes Land innerhalb Amerikas bzw. Europas sehen, gleich auf mit

¹⁷ Risiken verstehen sich dabei, vor allem bei der Suche nach einem geeigneten Partner und bei der Überprüfung dessen Verlässlichkeit im Vorfeld, was somit die Kenntnisse über Kultur und Geschäftspraktiken des jeweiligen Landes, meiner Meinung nach, unabdingbar werden lassen.

Ländern wie Polen, Russland und Tschechien. Eine weitere Aufteilung nach den wichtigsten Ländern lässt sich relativ schlecht darstellen, da es sich im Verlauf der Auswertung gezeigt hat, dass eine gleichmäßige Verteilung der angegebenen Länder erfolgt¹⁸.

4.2.3 Gestaltung von Auslandsentsendungen

Im zweiten Teil des Fragebogens steht die Gestaltung der Auslandsentsendungen in den befragten Unternehmen im Mittelpunkt. Bei Frage 7 geht es allgemein darum, ob Unterschiede bei der Vorbereitung auf Auslandseinsätze gemacht werden. Dabei antworteten 8 mit „Nein“ und 6 mit „Ja“. Bei den 6 Unternehmen, die die Frage bejahten, wurde dies konkretisiert:

- Impfungen
- längere Vorbereitung
- kulturelle Unterschiede
- je nach Projekt unterschiedlich
- Schulungen für örtliche Gegebenheiten
- Schulungen für unterschiedliche Kulturen
- Visa
- für Langzeit- oder Kurzzeitentsendungen:
unterschiedliche Policen (Richtlinien) mit differenzierten Regelungen

Bei genauerer Auswertung ist festzustellen, dass nur 2 Unternehmen eine Vorbereitung hinsichtlich der kulturellen Unterschiede vornehmen. Diese Unternehmen senden ihre Mitarbeiter nach Asien und Amerika, um dort in Niederlassungen und Produktionsstätten zu unterstützen, sowie Lizenzverträge mit den jeweiligen Ländern zu bestreiten. Beide Firmen entsenden bereits seit mehr als 10 Jahren, was auf eine langjährige Erfahrung hinweist. Somit können diese auf eine Vielzahl von Informationen und Kenntnissen zurückgreifen. Bei den anderen Aussagen handelt es sich eher um allgemeine Vorbereitungen

¹⁸ Zur genauen Auflistung der Länder und die Verteilung der Antworten in Anhang 3, Frage 5

hinsichtlich der Organisation. Bei den Unternehmen, in denen es laut eigener Aussage keine Unterschiede hinsichtlich der Vorbereitung gibt, reichen die Entsendungsziele von Österreich bis nach Japan oder China. Ebenso die wirtschaftlichen Beziehungen in die jeweiligen Länder reichen von Export/Import bis zum Lizenz-/Kooperationsvertrag über alle genannten Markteintrittsmöglichkeiten. Beispielhaft sind hier zwei Unternehmen zu nennen, welche keine Vorbereitungsunterschiede machen, obwohl eines der beiden eine Niederlassung in Österreich und gleichzeitig eine in Südafrika betreibt und das andere Unternehmen eine Niederlassung in Schweden besitzt und Lizenzverträge in Ost- und Südasiens führt. Zwar entsendet das Unternehmen, das in Österreich und Südafrika tätig ist, bereits seit mehr als 10 Jahren, dennoch sollte auf eine ausreichende und kulturabhängige Vorbereitung Wert gelegt werden. Bezugnehmend auf die Entsendungsformen geben eine Vielzahl derer, die keine Unterscheidung der Vorbereitung vornehmen, an, immer, oft bzw. gelegentlich Dienstreisen zu nutzen. Möglicherweise sind dies Hinweise darauf, warum der Vorbereitung eine eher allgemeingültige Rolle zugeteilt wird. Die nächste Frage (Frage 8) zielt darauf ab, welche Kriterien bei der Auswahl des geeigneten Mitarbeiters einbezogen werden. Die benannten Kriterien aus dem Fragebogen wurden zur besseren Auswertung in zwei Gruppen gegliedert.

Gruppierung	Kriterien	Prozentualer Anteil ¹⁹
Tätigkeitsbezogene Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • erworbener Abschluss • vorhandene Managementenerfahrung • Unternehmenszugehörigkeit • fachliche Erfahrung • internationale Erfahrung • Sprachkenntnisse 	59,6 %
Personenbezogene Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsfähigkeit • Anpassungsfähigkeit • Flexibilität • physische/psychische Belastbarkeit • Familiensituation 	40,4 %

Tabelle 7: Gruppierung der Auswahlkriterien²⁰

¹⁹ Prozentualer Anteil der gesamten abgegebenen Stimmen.

²⁰ Diese Einteilung erfolgte nach eigenem Ermessen, und es ist nicht ausgeschlossen, dass auch andere Einteilungsmöglichkeiten bestehen.

Befragung

Durch das Zusammenfassen der Kriterien lässt sich feststellen, dass die tätigkeitsbezogenen Merkmale eine größere Rolle als die personenbezogenen Merkmale spielen, allerdings nicht in dem Maße, wie dies allgemein bemängelt wird (sh. Kapitel 3.4.1.2). Zur besseren Übersicht folgt eine graphische Übersicht der einzelnen Merkmale.

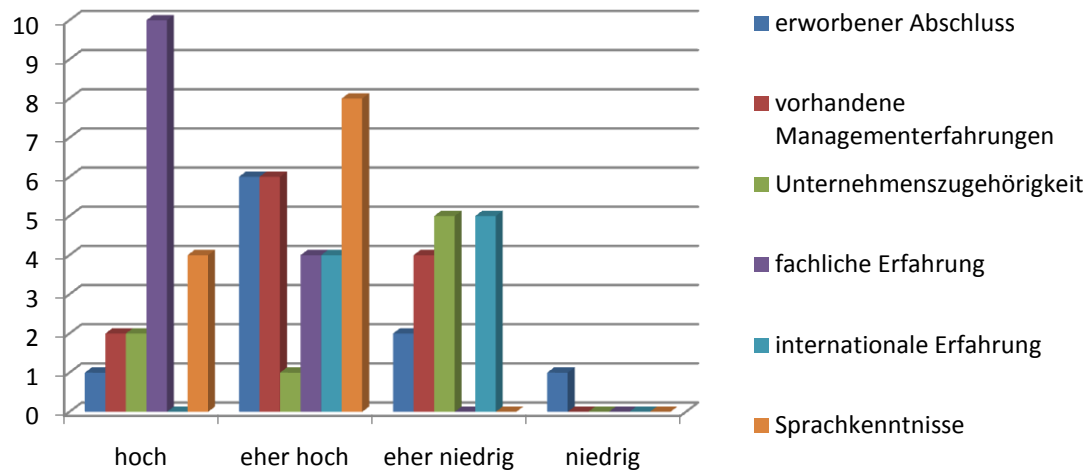


Abbildung 11: Kriterien der tätigkeitsbezogenen Merkmale

Bei den tätigkeitsbezogenen Merkmalen (Abbildung 11) sticht die fachliche Erfahrung mit zehn Zustimmungen als „hoch“ hervor. Gefolgt wird die fachliche Qualifikation von den Sprachkenntnissen, für die acht Unternehmen eine „eher hoch“-Einschätzungen vorgenommen haben. Jeweils sechs Stimmen bezeichnen den erworbenen Abschluss und die Managementenerfahrung als „eher hoch“. Wobei ebenfalls zwei Unternehmen dafür gestimmt haben, dass der erworbene Abschluss eine eher niedrige Relevanz für die Auswahl des geeigneten Mitarbeiters hat und eines eine „niedrige“ Relevanz angibt.

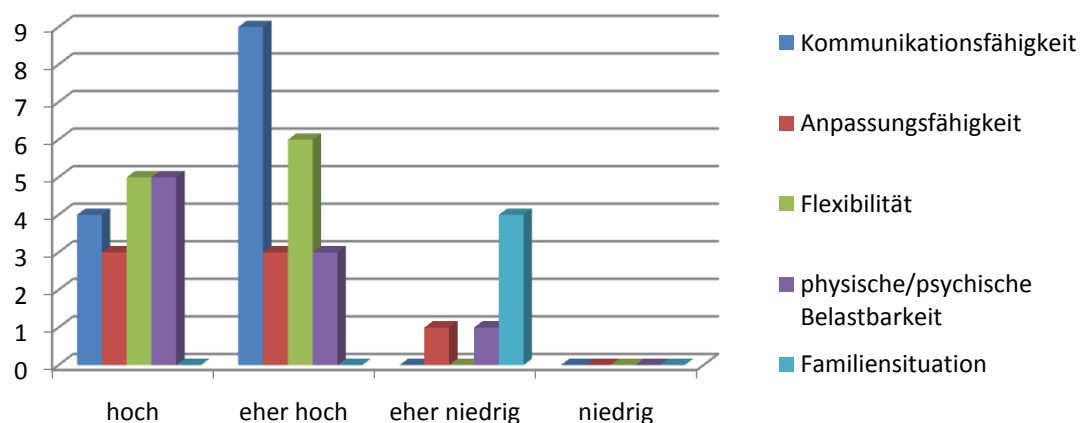


Abbildung 12: Kriterien der personenbezogenen Merkmale

Bei den personenbezogenen Merkmalen (Abbildung 12) ist ebenfalls eines mit Abstand als „eher hoch“ eingestuft wurden. Für die Kommunikationsfähigkeit stimmten neun Unternehmen. Die Flexibilität scheint für die Unternehmen eine weitere wichtige Rolle zu spielen (fünf für „hoch“ und sechs für „eher hoch“). Wobei sich hier ein Phänomen widerspiegelt, welches in der Theorie und in Studien bereits angedeutet wurde. Der Familiensituation wird eher keine Beachtung geschenkt. Von nur vier Unternehmen ist überhaupt eine Einstufung vorgenommen wurden. Und diese sehen eine eher niedrige Relevanz für die Mitarbeiterauswahl für Auslandsentsendungen. Hier sollte eventuell ein Umdenken stattfinden, denn wie bereits erwähnt (sh. Kapitel 3.4.1.2) ist die Familie ein zentraler Punkt für den entsendeten Mitarbeiter. Ein eher unerwartetes Ergebnis ergab sich bei dem dritten wichtigen Merkmal neben der Kommunikationsfähigkeit und Flexibilität. Die physische und psychische Belastbarkeit nimmt mit fünf Stimmen für „hoch“ und drei Stimmen für „eher hoch“ diesen Platz ein. Wohingegen die Anpassungsfähigkeit jeweils nur drei Stimmen für „hoch“ sowie „eher hoch“ bekam.

Die Auswertung der Frage hinsichtlich der Personalbeschaffung (Frage 9 im Fragebogen, Abbildung 13) fiel erwartungsgemäß eindeutig aus und spiegelt die Meinung der Theorie wieder. Es werden hauptsächlich intern Mitarbeiter für einen Auslandseinsatz beschafft.

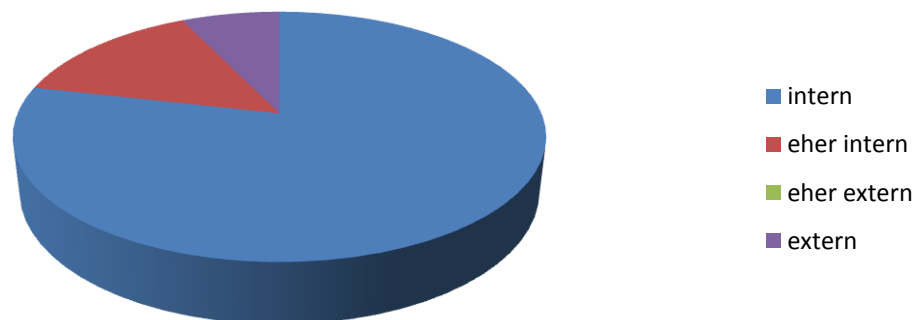


Abbildung 13: **Personalbeschaffung für Auslandseinsätze**

Somit rekrutieren 11 von 14 Unternehmen ihre Mitarbeiter intern, 2 von 14 eher intern und nur ein Unternehmen extern; wobei zu erwähnen ist, dass das Unternehmen, welches Extern nach geeigneten Mitarbeitern sucht, aus der Personaldienstleistungsbranche stammt.

Zum Thema der Vorbereitung auf einen Auslandsaufenthalt ist Frage 10 zuzuordnen. Hier ist es für die Auswertung und zur besseren Übersicht ebenfalls angebracht, eine Einteilung in Gruppen vorzunehmen.

Gruppierung	Kriterien	Prozentualer Anteil ²¹
Einzelmaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • vom Mitarbeiter selbst organisiert • Einbezug der Familie • Medizinischer Tauglichkeitstest • Mitarbeitergespräche 	32,7 %
Gruppenmaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • vorbereitende Seminare • Vor-Ort-Besuche • Sprachkurse 	29,8 %
sonstige Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Kontakt zum ausländischen Unternehmen • Hilfe bei Behördengängen • Hilfe beim Umzug • Gespräche mit Ehemaligen 	37,5 %

Tabelle 8: **Gruppierung der vorbereitenden Maßnahmen²²**

Auch wenn der Bereich der sonstigen Maßnahmen den prozentual stärksten Bereich ausmacht, spielt dieser für die Auswertung keine große Rolle und findet sich deshalb im Anhang 4.

Bei den Einzelmaßnahmen (sh. Abbildung 14) ist erwartungsgemäß das Mitarbeitergespräch die als am sinnvollsten bezeichnete Maßnahme. In diesem können Mitarbeiter und Unternehmen Probleme, Erwartungen und sonstige Themen direkt klären und gemeinsam eine Lösung erarbeiten. Am wenigsten Anklang fand die Idee, den Mitarbeiter alles selbst organisieren zu lassen; für ein befragtes Unternehmen war dies dennoch „sehr sinnvoll“. Dasselbe Unternehmen hält allerdings als einzige weitere Vorbereitung den Sprachkurs für „ziemlich sinnvoll“. Bei diesem Teilnehmer der Befragung sei erwähnt, dass es sich bei der verwendeten Entsendungsart hauptsächlich um Dienstreisen für Messen oder ähnliche Veranstaltungen handelt, somit lassen sich die geringen Vorbereitungsmaßnahmen durchaus erklären. Bezüglich der Familie stufen

²¹ Prozentualer Anteil der gesamten abgegebenen Stimmen.

²² Diese Einteilung erfolgte nach eigenem Ermessen, und es ist nicht ausgeschlossen, dass es auch andere Einteilungsmöglichkeiten bestehen.

zumindest sechs Unternehmen den Einbezug der Familie als „ziemlich sinnvoll“ ein.

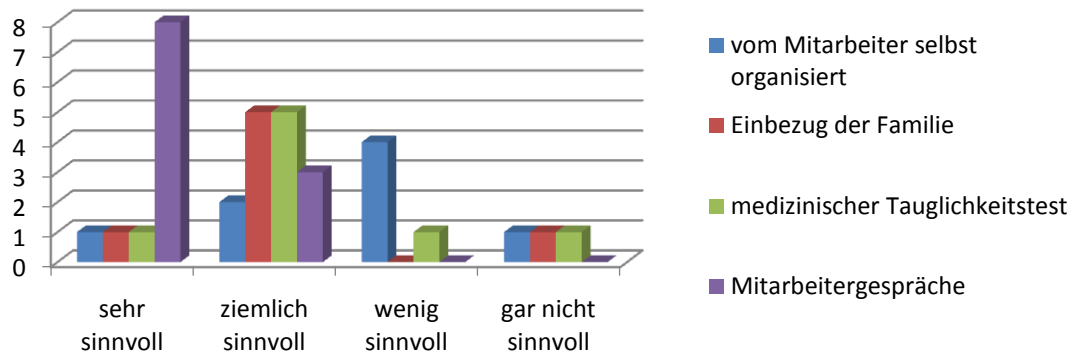


Abbildung 14: Einzelmaßnahmen zur Vorbereitung

Bei den Gruppenmaßnahmen (sh. Abbildung 15) sind die drei Maßnahmen in etwa gleich auf, wobei die vorbereitenden Seminare wohl durchaus auch bereits selbst einen Sprachkurs mit beinhalten können, dies ist nicht auszuschließen. Bei dem Thema der „Vor-Ort-Besuche“ stimmen fünf Unternehmen für „sehr sinnvoll“ und drei für „ziemlich sinnvoll“, was eher überraschend ist, da diese Variante einen hohen Kosten- und Zeitaufwand mit sich bringt, und dennoch sehr effektiv als erste Orientierung ist.

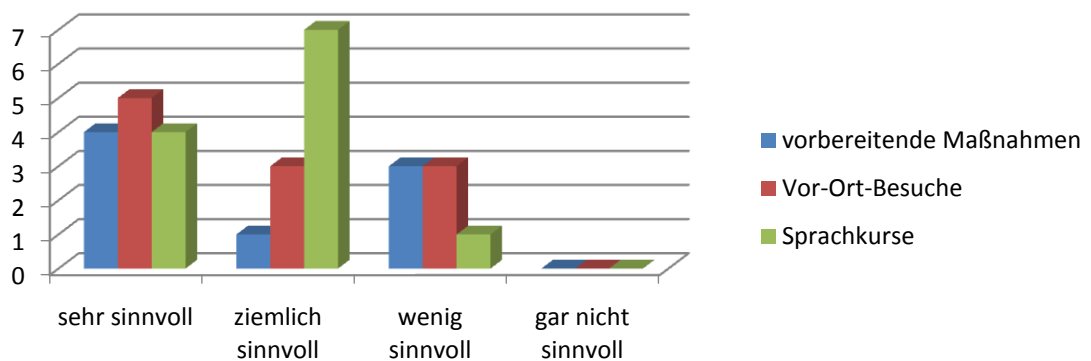


Abbildung 15: Gruppenmaßnahmen zur Vorbereitung

Nachdem die Themengebiete der Auswahl und Vorbereitung der Mitarbeiter für den Auslandsaufenthalt mit der vorangegangenen Auswertung der zugehörigen Fragen näher betrachtet wurde, bezieht sich Frage 11 auf die Betreuung während der eigentlichen Entsendung (sh. Abbildung 16). In Kapitel 3.4.3.2 wurden die Betreuungsmaßnahmen näher betrachtet, wobei der Einsatz eines Mentors als optimalste Lösung genannt wird. Bei den befragten Unternehmen

stimmen der größte Teil für den regelmäßigen Kontakt über E-Mails oder Telefon, gefolgt von dem Mentor vor Ort sowie dem Mentor aus der Heimat. Die relativ hohe Anzahl derer, die den regelmäßigen Kontakt über die gängigen Kommunikationsmittel als am sinnvollsten sehen, sind drei Unternehmen, die hauptsächlich die Dienstreise als Entsendungsform nutzen. Bei dieser Form der Entsendung ist die telefonische Betreuung bzw. die Kommunikation über E-Mail am sinnvollsten. Diejenigen Unternehmen, die die Mentoren aus der Heimat als wenig sinnvoll erachten, sehen den Mentor vor Ort am sinnvollsten und gleichermaßen verhält es sich mit dem Unternehmen, welches den Mentor vor Ort für „wenig sinnvoll“ hält, dieser entscheidet sich für den Mentor aus der Heimat und den regelmäßigen Kontakt. Als weitere Betreuungsmaßnahmen wurden zum einen die Beibehaltung des Zugangs zum Firmennetzwerk (Intranet) und zum anderen die Besuche der Baustellen durch die Leitung genannt. Ersteres ist eine optimale Variante um den Mitarbeiter über die Geschehnisse im Stammunternehmen auf dem aktuellen Stand zu halten.

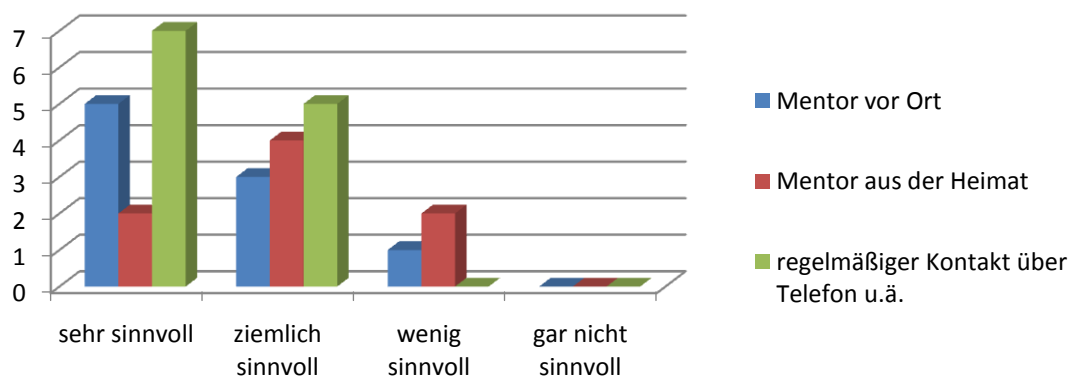


Abbildung 16: **Betreuungsmaßnahmen**

Nachdem nun auch die Betreuungsmaßnahmen näher betrachtet worden sind beinhaltet Frage 12 Anhaltspunkte zu Maßnahmen, die den Mitarbeiter vor und während der Rückkehr unterstützen können. Hier sprechen sich die Unternehmen fast einheitlich dafür aus, dies nicht den Mitarbeiter allein organisieren zu lassen. Nur ein Unternehmen erachtet diese Möglichkeit als „ziemlich sinnvoll“ und stuft gleichzeitig auch alle anderen Antwortmöglichkeiten in derselben Weise ein. Die anderen genannten Maßnahmen (klare Absprache vor Abreise, Absprache der neuen Stelle kurz vor der Rückkehr und das Wiedereingliederungsgespräch) halten sich die Waage. Inwieweit diese aber tatsächlich genutzt werden kann leider nicht genau bestimmt werden.

Befragung

Frage 13 hatte zum Ziel ein Bild davon zu bekommen, wie viele Auslandseinsätze vorzeitig abgebrochen werden. Laut einer Untersuchung brechen im Durchschnitt 25 bis 40 % den Auslandseinsatz vorzeitig ab (sh. Kapitel 3.4.3.3). Die vorliegenden Fragebögen zeigen ein anderes Bild. Demnach brechen bei 12 Unternehmen weniger als 10 % den Auslandseinsatz vorzeitig ab, ein Unternehmen enthielt sich der Angabe und eines gab sogar an, dass bisher noch kein Abbruch stattgefunden hat (dieses Unternehmen entsendet seit „einem Jahr bis fünf Jahren“ Mitarbeiter ins Ausland und dies gelegentlich auch mehr als ein Jahr bis weniger als 3 Jahre). Acht Unternehmen spezifizierten die Gründe etwas genauer, in dem sie Angaben darüber machten, ob es sich um berufliche, persönliche oder länderspezifische Gründe handelte.

Art der Gründe	Anzahl der Unternehmen	Beschreibung
berufliche Gründe	2	- frühzeitiger Abschluss des Projektes
persönliche Gründe	5	- familiärer Natur - Krankheit
länderspezifische Gründe	1	- Probleme bei der Visumverlängerung

Tabelle 9: Gründe für einen Abbruch

Interessant ist, dass das Unternehmen welches persönliche Probleme hinsichtlich der Familie angegeben hat, bei der Auswahl des Mitarbeiters eine „eher niedrige“ Relevanz der stabilen Familienverhältnisse sieht, und den Einbezug der Familie als „gar nicht sinnvoll“ einstuft. Hier ist es unter Umständen angebracht, die vorhandene Auswahlpraxis und die Vorbereitungsmaßnahmen hinsichtlich der Familie des Mitarbeiters zu überdenken und die Ursachen näher zu beleuchten.

Abschließend zur Auswertung des Fragebogens Frage 14, die die Unternehmen darüber Auskunft geben ließ, inwieweit diese Verbesserungen hinsichtlich der Betreuung der Mitarbeiter im Auslandseinsatz sehen. Dabei gab die Mehrheit (10 von 14 Unternehmen) an, kein Veränderungspotential zu

sehen. Vier Unternehmen beurteilten ihre derzeitige Betreuung kritisch und gaben Verbesserungsvorschläge. Dabei wurden die folgenden Punkte genannt:

- intensivere Betreuung aus dem Heimatstaat
- bessere Vorbereitung auf die Aufgabenfelder und den Status quo vor Ort
- Sprachkenntnisse
- Aufklärung über steuer- und abgabenrechtliche Sachverhalte

4.3 Zusammenfassung der Resultate

Anhand der durchgeführten Befragung lassen sich an der einen oder anderen Stelle Verbesserungsvorschläge bzw. Optimierungshinweise geben.

In Frage 4 wurde ermittelt, für welche Zeiträume die Mitarbeiter ins Ausland entsandt werden. Dabei konnte festgestellt werden, dass bei den Unternehmen der Zeitraum „weniger als 24 Monate“ durchaus Anklang fand. In meiner Auffassung ist ein solcher Aufenthalt, im Verhältnis zu Aufwand und Nutzen, nicht erstrebenswert; weder für Unternehmen noch für den Mitarbeiter. Dieser kann sich im Ausland und in die neuen Gegebenheiten nicht richtig einleben, und wenn gerade eine Anpassung (sh. Kapitel 3.4.3.1) erfolgte, ist der Einsatz womöglich schon fast beendet. Auch das Unternehmen investiert viel Zeit und Kosten, und es ist aus meiner Sicht fraglich, ob sich dieser Aufwand für knapp ein Jahr wirklich wirtschaftlich rentiert. Sicherlich hängt dies auch u.a. davon ab, wohin konkret entsandt wird und welche Aufgabe dort zu erledigen ist. Über die Aufgaben, die der Mitarbeitern vom Unternehmen gestellt bekommt, kann in dieser Diplomarbeit keine Auswertung vorgenommen werden, wohl aber hinsichtlich der Entsendungsziele. Hier zeigt sich ein durchwachsenes Bild, so dass Entsendungen für weniger als 24 Monate in unmittelbare Nachbarländer wie Österreich oder Polen bzw. innerhalb Europas bspw. nach Italien oder Spanien stattfinden, aber auch in Länder wie den Sudan oder nach China. Gerade in Länder, in denen sich das kulturelle Leben stark vom deutschen unterscheidet, sollte überlegt werden, ob eine Entsendung unter zwei Jahren

Befragung

ökonomisch sinnvoll ist und bezogen auf den Mitarbeiter, nicht zu viel von diesem verlangt wird. Eine genaue Analyse der Entsendungsziele erfolgte mit Hilfe von Frage 5 und Frage 6.

In einer Gegenüberstellung (sh. Anhang 5) wurden aus den Antwortmöglichkeiten für Frage 8 die drei Kriterien: Sprachkenntnisse, physische und psychische Belastbarkeit sowie die stabile Familiensituation herausgefiltert. Diesen Auswahlkriterien können mögliche Vorbereitungsmaßnahmen aus Frage 10 direkt zugeordnet werden. Dabei handelt es sich um den Einbezug der Familie, den medizinischen Tauglichkeitstest und die Sprachkurse. Für diese Gegenüberstellung wurden die Antworten der Unternehmen zu den jeweiligen Kriterien bzw. Möglichkeiten verglichen. Deutlicher wird dies in der folgenden Tabelle.

	Auswahlkriterium (Frage 8)	Vorbereitungsmöglichkeit (Frage 10)
Sprache	Sprachkenntnisse	Sprachkurs
Gesundheit	Physische und Psychische Belastbarkeit	Medizinischer Tauglichkeitstest
Familie	Stabile Familienverhältnisse	Einbezug der Familie

Tabelle 10: **Gegenüberstellung von Auswahlkriterien und Vorbereitungsmaßnahmen**

Eines der wichtigsten Aspekte, um in einem anderen Land zu leben und zu arbeiten, ist das Beherrschen der Landessprache. Diese Meinung vertreten 12 der befragten Unternehmen und stufen die Sprachkenntnisse als „eher hoch“ bzw. „hoch“ ein. Stellt man an dieser Stelle die Antworten bezüglich des Sprachkurses aus Frage 10 gegenüber ergeben sich nur geringe Abweichungen. Ein Unternehmen stuft den Kurs als „wenig sinnvoll“ ein und ein Unternehmen machte keine Angabe, obwohl die Sprachkenntnisse für dieses Unternehmen eine bedeutende Rolle bei der Auswahl spielen.

Die physische und psychische Belastbarkeit kann mit der Maßnahme medizinischer Tauglichkeitstest aus Frage 10 verglichen werden. Hier waren drei Unternehmen der Meinung, dass die Belastbarkeit des Mitarbeiters eine hohe Relevanz bei der Auswahl des Mitarbeiters hat; der medizinische Tauglichkeitstest aber entweder als „wenig sinnvoll“ eingestuft wird bzw. keine

Angaben gemacht wurden. Bei einem Unternehmen war es umgekehrt, dieses gab zur Belastbarkeit keine Angaben ab, stufte den Tauglichkeitstest demgegenüber als „ziemlich sinnvoll“ ein.

Als dritte Vergleichsthematik ist die Familie gewählt worden. Bei sechs Unternehmen wurde die Familiensituation entweder eine „eher niedrige“ Bedeutung zugeteilt bzw. keine Angaben gemacht. Von den gleichen Unternehmen im Vergleich der Einbezug der Familie als „ziemlich sinnvoll“ oder sogar „sehr sinnvoll“ eingestuft.

Die aufgezeigten Unstimmigkeiten bzw. Unterschieden hinsichtlich der Einordnung innerhalb derselben Themenbereiche, müssen nicht grundsätzlich im Widerspruch stehen, dennoch sollte sich an der ein oder anderen Stelle überlegt werden, inwieweit die Auswahlkriterien und die Vorbereitungsmaßnahmen auf ein anderer abgestimmt werden könnten. Beispielsweise mit einer Verknüpfung hinsichtlich der Sprachkurse als Angebot für die gesamte Familie.

5 Resümee

Sicherlich gibt es nicht den einzigen richtigen Ablauf einer Mitarbeiterentsendung. Dennoch sollte es das Ziel und der Anspruch von allen Beteiligten sein, einen steten Verbesserungsprozess zu initiieren und den Ablauf sowohl nach einem Schema abzuarbeiten, gleichzeitig aber auch auf den einzelnen Mitarbeiter eingehen zu können. Der Prozess sollte also regelmäßig realistisch eingeschätzt werden. Und auch der Mitarbeiter selbst sollte stets bestrebt sein, den Auslandsaufenthalt erfolgreich werden zu lassen und sich bei der Planung aktiv mit einbringen. Das heißt aber auch, dass das verantwortliche Personalmanagement die stete Weiterentwicklung fordern und fördern muss. Die strategische Zielverfolgung ist durch eine Zusammenarbeit von allen Beteiligten abhängig. In einer Zeit, in der sich die Wirtschaft und die Welt immer schneller dreht, ist es wichtig, die benötigten Ressourcen so einzusetzen, dass die internationale Perspektive und die zusätzlichen Problembereiche überlegt angegangen werden können. Der wichtigste Aspekt im Zusammenhang mit der internationalen Entsendung ist die Zeit. Die Auswahl und die Vorbereitung benötigen eine umfassende Betrachtung der Motive der Mitarbeiter auf der einen Seite und die Erarbeitung der Ziele der Unternehmen auf der anderen Seite. Es ist wichtig, die richtigen, aussagekräftigsten Maßnahmen zu ergreifen, um den bestmöglichen Mitarbeiter auszuwählen. Dieser soll schließlich das Unternehmen repräsentieren und die gestellten Ziele optimal erfüllen.

Die Ressource Mensch und deren Arbeitskraft im Unternehmen nimmt einen zentralen Stellenwert ein. Diese Tatsache sollte vom Management gewürdigt werden. Alle Mitarbeiter sollten eine, der Funktion und des Aufgabengebietes, angemessene und ausreichende Betreuung erfahren. Dabei ist es unerheblich in welchem Teil des Unternehmens und in welchem Land die Mitarbeiter jeweils tätig sind. Es kommt darauf an, dass die Mitarbeiter im gesamten Unternehmen durch einen steten Verbesserungsprozess, infolge von Erfahrungen und neue Entwicklungen, weitergebildet und geschult werden.

Anhang 1

Anschreiben zum Fragebogen

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen meiner Diplomarbeit zum Thema „Die internationale Auslandsentsendung von Personal“ führe ich eine Befragung durch.

Mit dieser möchte ich herausfinden, inwieweit Unternehmen darauf vorbereitet sind, Ihre Mitarbeiter ins Ausland zu entsenden. Aus diesem Grund bitte ich Sie mir den folgenden Fragebogen auszufüllen.

Alle Angaben werden streng vertraulich behandelt und ausschließlich für die Bearbeitung meiner Diplomarbeit genutzt. Sie werden nicht an Dritte weitergegeben und bei der Auswertung anonymisiert.

Bitte beachten Sie, dass bei einigen Fragen 2 Teilfragen enthalten sind. Zum beantworten bitte im jeweiligen Kästchen ein Kreuz setzen oder bei eigenen Angaben, im grauen Feld Ihre Antwort eintragen.

Ich bin Ihnen sehr dankbar, wenn Sie sich kurz Zeit (ca. 10 Minuten) nehmen um die Fragen zu beantworten, und mir es somit ermöglichen, einen Praxisbezug in meine Abschlussarbeit einzubringen. Gern sende ich Ihnen – nach Abschluss der Arbeit - eine Auswertung aller Daten zu.

Bitte senden Sie mir den beantworteten Fragebogen bis 21.01.2011 per E-Mail zurück. Ich danke Ihnen sehr für Ihre Teilnahme.

Für Fragen stehe ich Ihnen gerne unter den oben angeführten Kontaktdaten zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

Kathleen Krull
Studentin der Fachhochschule Mittweida

Anhang 2

Fragebogen

Erster Teil: Grundfragen

Welche Ziele / Motive bewegen Sie, MitarbeiterInnen ins Ausland zu entsenden?
(Mehrfachnennungen möglich)

☐ konkrete Anlässe (z.B. Aufbau einer Tochtergesellschaft, neuer Auslandspartner)

welche:

☐ bessere Kommunikation zwischen Stammhaus und Auslandstochter

☐ Fortbildung der Führungskräfte

☐ Know-How-Transfer (wirtschaftlich bzw. technisch)

☐ sonstiges (optional)

2. Seit wann werden MitarbeiterInnen ins Ausland entsandt?

☐ weniger als 1 Jahr

☐ zwischen 1 und 5 Jahre

☐ zwischen 5 und 10 Jahre

☐ mehr als 10 Jahre

3. Wie alt sind die MitarbeiterInnen durchschnittlich, wenn Sie das erste Mal für Ihr Unternehmen ins Ausland entsandt werden?

☐ jünger als 25 Jahre

☐ zwischen 25 und 35 Jahre

☐ zwischen 35 und 45 Jahre

☐ zwischen 45 und 55 Jahre

☐ älter als 55 Jahre

4. Wie lange werden die MitarbeiterInnen ins Ausland gesandt und in welchem Maße wird diese Form der Auslandsentsendung genutzt?

(Mehrfachnennungen möglich)

	immer	gelegentlich	oft	gering
<input type="checkbox"/> Dienstreise (wenige Tage bzw. max. 3 Wochen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> weniger als 24 Monate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<input type="checkbox"/> mehr als 1 weniger als 3 Jahre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> mehr als 3 weniger als 6 Jahre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> mehr als 6 Jahre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> pendeln zwischen Heimat- und Entsendungsort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. In welche Ländergruppen werden MitarbeiterInnen entsandt und welche Länder innerhalb dieser sind die wirtschaftlich wichtigsten für Ihr Unternehmen?
(Mehrfachnennungen möglich)

	wirtschaftlich besonders wichtig (auch mehrere Ländernennungen möglich)
<input type="checkbox"/> Europa	
<input type="checkbox"/> Osteuropa	
<input type="checkbox"/> Südeuropa	
<input type="checkbox"/> Südosteuropa	
<input type="checkbox"/> Nordeuropa	
<input type="checkbox"/> Westeuropa	
<input type="checkbox"/> Afrika	
<input type="checkbox"/> Nordafrika	
<input type="checkbox"/> Ostafrika	
<input type="checkbox"/> südliches Afrika	
<input type="checkbox"/> Westafrika	
<input type="checkbox"/> Zentralafrika	
<input type="checkbox"/> Asien	
<input type="checkbox"/> Ostasien	
<input type="checkbox"/> Südasien	
<input type="checkbox"/> Südostasien	
<input type="checkbox"/> Zentralasien	
<input type="checkbox"/> Amerika	
<input type="checkbox"/> Mittelamerika	
<input type="checkbox"/> Nordamerika	
<input type="checkbox"/> Südamerika	
<input type="checkbox"/> Australien, Ozeanien	

6. Welche Auslandsbeziehungen bestehen in welcher Ländergruppe mit Ihrem Unternehmen? (Mehrfachnennungen möglich)						
	Export/ Import	Nieder- lassung	Joint Venture	Produkti- onsstätte	Lizenz-/ Koopera- tionsvertrag	sonstiges
• Europa						
- Osteuropa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Südeuropa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Südosteuropa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Nordeuropa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Westeuropa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Afrika						
- Nordafrika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Ostafrika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- südliches Afrika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Westafrika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Zentralafrika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Asien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Ostasien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Südasien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Südostasien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Zentralasien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Amerika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Mittelamerika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Nordamerika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Südamerika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Australien, Ozeanien						

Zweiter Teil: Gestaltung von Auslandsentsendungen

7. Werden Unterschiede bei der Vorbereitung auf eine Auslandsentsendung gemacht (z.B. länderspezifisch, mitarbeiterspezifisch)?

☐ nein

☐ ja wenn ja, welche:

8. Welche Kriterien beziehen Sie bei der Auswahl geeigneter MitarbeiterInnen für die Entsendung ins Ausland mit ein und wie bewerten Sie deren Relevanz?

(Mehrfachnennungen möglich)

	hoch	eher hoch	eher niedrig	niedrig
<input type="checkbox"/> erworbener Abschluss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> vorhandene Management- erfahrung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Unternehmenszugehörigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> fachliche Erfahrungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Sprachkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> internationale Erfahrungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Kommunikationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Anpassungsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Flexibilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> physische/psychische Belastbarkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> stabile Familienverhältnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weitere Kriterien:				
<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Wird das benötigte Personal für die Auslandsentsendung intern oder extern beschafft?

intern	eher intern	eher extern	extern
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. In wie weit werden vorbereitende Maßnahmen für den Auslandsaufenthalt genutzt bzw. was würden Sie als sinnvoll erachten? (Mehrfachnennungen möglich)				
	sehr sinnvoll	ziemlich sinnvoll	wenig sinnvoll	gar nicht sinnvoll
<input type="checkbox"/> wird vom Mitarbeiter selber organisiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Einbezug der Familie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> medizinischer Tauglichkeitstest	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Mitarbeitergespräche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> vorbereitende Seminare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Vor-Ort-Besuche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Sprachkurse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Kontakt zum ausländischen Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Hilfe bei Behördengängen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Hilfe beim Umzug	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Gespräche mit Ehemaligen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weitere Maßnahmen:				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Welche Betreuung erfolgt im Ausland während der Entsendungsphase bzw. was würden Sie als sinnvoll erachten?				
	sehr sinnvoll	ziemlich sinnvoll	wenig sinnvoll	gar nicht sinnvoll
<input type="checkbox"/> Mentor vor Ort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Mentor aus der Heimat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> regelmäßiger Kontakt über Telefon, eMail u.ä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weitere Betreuungsmaßnahmen:				
- <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Welche Maßnahmen werden ergriffen, um den Mitarbeiter bei der Rückkehr zu unterstützen bzw. was erachten Sie als sinnvoll?				
	sehr sinnvoll	ziemlich sinnvoll	wenig sinnvoll	gar nicht sinnvoll
<input type="checkbox"/> wird vom Mitarbeiter selber organisiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> klare Absprachen vor Abreise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Absprache der neuen Stelle kurz vor der Rückkehr	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Wiedereingliederungsgespräch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weitere Maßnahmen:				
- <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Wie viele Prozent der Auslandsaufenthalte werden vorzeitig abgebrochen und welche Gründe hat dies?	
<input type="checkbox"/> weniger als 10 %	
<input type="checkbox"/> mehr als 10 weniger als 30 %	
<input type="checkbox"/> mehr als 30 weniger als 50 %	
<input type="checkbox"/> mehr als 50 weniger als 70 %	
<input type="checkbox"/> mehr als 70 %	
Gründe (wenn genauere Angaben möglich, dann bitte angeben):	
<input type="checkbox"/> berufliche Gründe	genauer: <input type="text"/>
<input type="checkbox"/> persönliche Gründe	genauer: <input type="text"/>
<input type="checkbox"/> länderspezifische Gründe	genauer: <input type="text"/>

14. Sehen Sie Verbesserungspotenzial bei der Betreuung des Personals für Auslandsaufenthalte?
<input type="checkbox"/> nein
<input type="checkbox"/> ja
wenn ja, welche: <input type="text"/>

Dritter Teil: Allgemeine Fragen

15. Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen weltweit beschäftigt?

16. Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen in Deutschland beschäftigt?

17. Welche Unternehmenssprache wird gesprochen?

18. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

19. Welche Position üben Sie in Ihrem Unternehmen aus?

Ich danke Ihnen sehr für Ihre Teilnahme!

Bitte senden Sie mir den ausgefüllten und gespeicherten Fragebogen per E-Mail bis spätestens 21.01.2011 an kknull@hs-mittweida.de zurück!

Anhang 3

Auswertung Fragebogen

Erster Teil: Grundfragen

1. Welche Ziele / Motive bewegen Sie, MitarbeiterInnen ins Ausland zu entsenden? (Mehrfachnennungen waren möglich)	
konkrete Anlässe (z.B. Aufbau einer Tochtergesellschaft, neuer Auslands-partner) welche:	11 <ul style="list-style-type: none"> - Teilnahme an Messen - Aufbau einer TG - Aufbau neuer Standorte - neuer Auslandspartner - Kundenkontakte - Kundenzusammenarbeit
bessere Kommunikation zwischen Stammhaus und Auslandstochter	6
Fortbildung der Führungskräfte	7
Know-How-Transfer (wirtschaftlich bzw. technisch)	11
sonstiges (optional)	2 <ul style="list-style-type: none"> - Projekte - Baustellen - Projektleiter in Niederlassung
2. Seit wann werden MitarbeiterInnen ins Ausland entsandt?	
weniger als 1 Jahr	0
zwischen 1 und 5 Jahren	8
zwischen 5 und 10 Jahren	3
mehr als 10 Jahre	4

3. Wie alt sind die MitarbeiterInnen durchschnittlich, wenn Sie das erste Mal für Ihr Unternehmen ins Ausland entsandt werden?	
jünger als 25 Jahre	0
zwischen 25 und 35 Jahren	10
zwischen 35 und 45 Jahren	7
zwischen 45 und 55 Jahren	1
älter als 55 Jahre	0

4. Wie lange werden die MitarbeiterInnen ins Ausland gesandt und in welchem Maße wird diese Form der Auslandsentsendung genutzt? (Mehrfachnennungen waren möglich)				
	immer	gelegentlich	oft	gering
Dienstreise (wenige Tage bzw. max. 3 Wochen)	3	6	3	0
weniger als 24 Monate	0	4	1	3
mehr als 1 weniger als 3 Jahre	0	3	0	5
mehr als 3 weniger als 6 Jahre	0	1	0	3
mehr als 6 Jahre	0	0	0	2
pendeln zwischen Heimat- und Entsendungsort	0	2	1	2

5. In welche Ländergruppen werden MitarbeiterInnen entsandt und welche Länder innerhalb dieser sind die wirtschaftlich wichtigsten für Ihr Unternehmen? (Mehrfachnennungen waren möglich)		
Europa		
Osteuropa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ o.n.A. 1 ▪ Polen 3 ▪ Rußland 3 ▪ Slowakai 2 ▪ Tschechien 3 	
Südeuropa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Italien 2 ▪ Österreich 2 ▪ Schweiz 1 	
Südosteuropa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bulgarien 1 ▪ Rumänien 2 	
Nordeuropa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Norwegen 1 ▪ Schweden 2 	
Westeuropa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Belgien 2 ▪ Frankreich 2 ▪ Großbritannien 3 ▪ Niederlande 1 ▪ Portugal 1 ▪ Spanien 2 	
Afrika		
Nordafrika		0
Ostafrika	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sudan 1 	
Südliches Afrika	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Südafrika 2 	
Westafrika		0
Zentralafrika		0
Asien		
Ostasien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ o.n.A. 1 ▪ China 5 ▪ Japan 1 	
Südasien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ o.n.A. 1 ▪ Indien 1 ▪ Thailand 1 	
Südostasien		0
Zentralasien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ o.n.A. 1 	
Amerika		
Mittelamerika		0
Nordamerika	<ul style="list-style-type: none"> ▪ o.n.A. 1 ▪ Kanada 1 ▪ USA 3 	
Südamerika		0
Australien, Ozeanien		0

6. Welche Auslandsbeziehungen bestehen in welcher Ländergruppe mit Ihrem Unternehmen? (Mehrfachnennungen waren möglich)						
keine Angabe	1					
	Export/ Import	Nieder- lassung	Joint Venture	Produkti- onsstätte	Lizenz-/ Kooper- tionsver- trag	sonstiges
Europa						
Osteuropa	4	5	0	3	0	2
Süd- europa	3	3	0	0	0	2
Südost- europa	3	1	0	0	1	0
Nord- europa	3	3	0	1	0	0
West- europa	4	2	0	1	0	0
Afrika						
Nordafrika	1	1	0	0	0	0
Ostafrika	0	1	0	0	0	0
Südliches Afrika	1	1	0	1	0	0
Westafrika	0	0	0	0	0	0
Zentral- afrika	0	0	0	0	0	0
Asien						
Ostasien	1	0	0	1	2	1
Süd- asien	0	0	1	1	1	0
Südost- asien	2	2	0	1	1	0
Zentral- asien	2	1	2	1	0	0
Amerika						
Mittel- amerika	0	0	0	0	0	0
Nord- amerika	4	2	1	1	1	0
Süd- amerika	0	0	0	1	0	0

Australien, Ozeanien	0	0	0	0	0	0
---------------------------------	---	---	---	---	---	---

Zweiter Teil: Gestaltung von Auslandsentsendungen

7. Werden Unterschiede bei der Vorbereitung auf eine Auslandsentsendung gemacht (z.B. länderspezifisch, mitarbeiterspezifisch)?

nein	8
ja wenn ja, welche:	6 <ul style="list-style-type: none"> ▪ kulturelle Unterschiede ▪ Projektkonkret verschieden ▪ Visa ▪ längere Vorbereitung ▪ Impfungen ▪ Schulungen für örtliche Gegebenheiten ▪ Schulungen für unterschiedliche Kulturen ▪ für Langzeit- oder Kurzzeitentsendung: <ul style="list-style-type: none"> - unterschiedliche Policen mit differenzierten Regelungen

8. Welche Kriterien beziehen Sie bei der Auswahl geeigneter MitarbeiterInnen für die Entsendung ins Ausland mit ein und wie bewerten Sie deren Relevanz? (Mehrfachnennungen waren möglich)

	hoch	eher hoch	eher niedrig	niedrig
erworbener Abschluss	1	6	2	1
vorhandene Management- erfahrungen	2	6	4	0
Unternehmenszu- gehörigkeit	2	1	5	0
fachliche Erfahrungen	10	4	0	0
Sprachkenntnisse	4	8	0	0
Internationale Erfahrungen	0	4	5	0
Kommunikations- fähigkeit	4	9	0	0
Anpassungsfähigkeit	3	3	1	0
Flexibilität	5	6	0	0
physische/psychische Belastbarkeit	5	3	1	0
stabile Familien- verhältnisse	0	0	4	0
weitere Kriterien	Keine näheren Angaben			

9. Wird das benötigte Personal für die Auslandsentsendung intern oder extern beschafft?				
	intern	eher intern	eher extern	extern
	11	2	0	2

10. In wieweit werden vorbereitende Maßnahmen für den Auslandsaufenthalt genutzt bzw. was würden Sie als sinnvoll erachten? (Mehrfachnennungen waren möglich)				
	sehr sinnvoll	ziemlich sinnvoll	wenig sinnvoll	gar nicht sinnvoll
wird vom Mitarbeiter selber organisiert	1	2	4	1
Einbezug der Familie	1	5	0	1
Medizinischer Tauflichkeitstest	1	5	1	1
Mitarbeitergespräche	8	3	0	0
Vorbereitende Seminare	4	1	3	0
Vor-Ort-Besuche	5	3	3	0
Sprachkurse	4	7	1	0
Kontakt zum ausländischen Unternehmen	3	8	0	0
Hilfe bei Behördengängen	8	2	0	0
Hilfe beim Umzug	5	4	0	0
Gespräche mit Ehemaligen	2	4	3	0
weitere Maßnahmen	Keine näheren Angaben			

11. Welche Betreuung erfolgt im Ausland während der Entsendungsphase bzw. was würden Sie als sinnvoll erachten?				
	sehr sinnvoll	ziemlich sinnvoll	wenig sinnvoll	gar nicht sinnvoll
Mentor vor Ort	5	3	1	0
Mentor aus der Heimat	2	4	2	0
Regelmäßiger Kontakt über Telefon, eMail u.ä.	7	5	0	0
Weitere Betreuungs-	- Zugang zu Firmennetzwerk beibehalten			

maßnahmen	(intranet) - Baustellenbesuche durch Leitung
-----------	---

12. Welche Maßnahmen werden ergriffen, um den Mitarbeiter bei der Rückkehr unterstützen bzw. was erachten Sie als sinnvoll?

Keine Angaben	2			
	sehr sinnvoll	ziemlich sinnvoll	wenig sinnvoll	gar nicht sinnvoll
wird vom Mitarbeiter selber organisiert	0	1	2	3
klare Absprache vor Abreise	7	4	0	0
Absprache der neuen Stelle kurz vor der Rückkehr	5	5	0	0
Wiedereingliederungsgespräch	5	6	0	0
Weitere Maßnahmen	Keine näheren Angaben			

13. Wie viele Prozent der Auslandsaufenthalte werden vorzeitig abgebrochen und welche Gründe hat dies?

Keine Angaben	1
Bisher noch kein Abbruch	1
Weniger als 10 %	12
Mehr als 10 weniger als 30 %	0
Mehr als 30 weniger als 50 %	0
Mehr als 50 weniger als 70 %	0
Mehr als 70 %	0
berufliche Gründe	2 genauer: - frühzeitiger Abschluss des Projektes
persönliche Gründe	5 genauer: - familiär - Krankheit
länderspezifische Gründe	1 genauer: - Probleme bei der Visumverlängerung

14. Sehen Sie Verbesserungspotenzial bei der Betreuung des Personals für Auslandsaufenthalte?

nein	10
Ja	4
Vorschläge	- intensivere Betreuung aus Heimatstaat - bessere Vorbereitung auf Aufgabenfelder und Status quo vor Ort - Sprachkenntnisse - Aufklärung über steuer- u. abgabenrechtliche Sachverhalte

Dritter Teil: Allgemeine Fragen**15. Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen weltweit beschäftigt?**

1 bis 49	1
50 bis 99	
100 bis 299	2
300 bis 500	4
499 und mehr	6

16. Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen in Deutschland beschäftigt?

1 bis 49	1
50 bis 99	1
100 bis 299	1
300 bis 500	4
499 und mehr	6

17. Welche Unternehmenssprache wird gesprochen?

Deutsch	12
Englisch	5
beides	3
nur Englisch	1

18. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

Personaldienstleistung, Dauerbackwaren, Ingenieurconsulting, Entwicklungsdienstleistung, verarbeitende Industrie, Automatisierungstechnik, Energiewirtschaft, Mikroelektronik, ICT, Bauhauptgewerbe, IT-Telekommunikation	jeweils 1
Automobilzulieferer	3

19. Welche Position üben Sie in Ihrem Unternehmen aus?

Niederlassungsleiter, kaufmännischer Leiter, Unternehmenssprecherin, Managmentbeauftragter, Geschäftsführer, Risikomanger, Dipl.-Ing. Fertigungsplanung,	jeweils 1
Personalmanagement	7

Anhang 4

Sonstige Maßnahmen

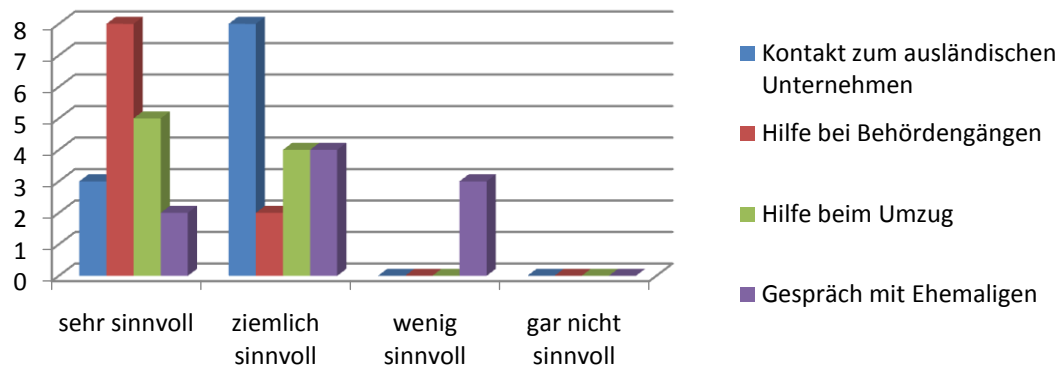


Abbildung 17: Maßnahmen bei der Rückkehr

Anhang 5

Gegenüberstellung Frage 8 und Frage 10

Sprache	Einordnung Frage 8 Sprachkenntnisse	Einordnung Frage 10 Sprachkurs
Fragebogen 1	Eher hoch	Ziemlich sinnvoll
Fragebogen 2	Eher hoch	Wenig sinnvoll
Fragebogen 3	Eher hoch	Ziemlich sinnvoll
Fragebogen 4	Hoch	Ziemlich sinnvoll
Fragebogen 5	Keine Angabe	Keine Angabe
Fragebogen 6	Eher hoch	Sehr sinnvoll
Fragebogen 7	Eher hoch	Ziemlich sinnvoll
Fragebogen 8	Hoch	Sehr sinnvoll
Fragebogen 9	Hoch	Ziemlich sinnvoll
Fragebogen 10	Hoch	Sehr sinnvoll
Fragebogen 11	Eher hoch	Keine Angabe
Fragebogen 12	Eher hoch	Sehr sinnvoll
Fragebogen 13	Keine Angabe	Ziemlich sinnvoll
Fragebogen 14	Eher hoch	Ziemlich sinnvoll

Gesundheit	Einordnung Frage 8 Physische/psychische Belastbarkeit	Einordnung Frage 10 Medizinischer Tauglichkeitstest
Fragebogen 1	hoch	Ziemlich sinnvoll
Fragebogen 2	Eher niedrig	Gar nicht sinnvoll
Fragebogen 3	Eher hoch	Keine Angabe
Fragebogen 4	Eher hoch	Ziemlich sinnvoll
Fragebogen 5	Keine Angabe	Keine Angabe
Fragebogen 6	Keine Angabe	Keine Angabe
Fragebogen 7	Keine Angabe	Keine Angabe
Fragebogen 8	Hoch	wenig sinnvoll
Fragebogen 9	Hoch	sehr sinnvoll
Fragebogen 10	Hoch	Ziemlich sinnvoll
Fragebogen 11	Keine Angabe	Ziemlich sinnvoll
Fragebogen 12	Eher hoch	Keine Angabe
Fragebogen 13	Keine Angabe	Keine Angabe

Fragebogen 14	Hoch	Ziemlich sinnvoll
----------------------	------	-------------------

Familie	Einordnung Frage 8 stabile Familienverhältnisse	Einordnung Frage 10 Einbezug der Familie
Fragebogen 1	Eher niedrig	Gar nicht sinnvoll
Fragebogen 2	Eher niedrig	Ziemlich sinnvoll
Fragebogen 3	Keine Angabe	Ziemlich sinnvoll
Fragebogen 4	Keine Angabe	Keine Angabe
Fragebogen 5	Keine Angabe	Keine Angabe
Fragebogen 6	Keine Angabe	Keine Angabe
Fragebogen 7	Keine Angabe	Keine Angabe
Fragebogen 8	Eher niedrig	Ziemlich sinnvoll
Fragebogen 9	Keine Angabe	Keine Angabe
Fragebogen 10	Eher niedrig	Ziemlich sinnvoll
Fragebogen 11	Keine Angabe	Keine Angabe
Fragebogen 12	Keine Angabe	Keine Angabe
Fragebogen 13	Keine Angabe	Sehr sinnvoll
Fragebogen 14	Keine Angabe	Ziemlich sinnvoll

Literaturverzeichnis

Buchquellen

- Bisani 1983 Bisani, Fritz: Personalwesen: Grundlagen, Organisation, Planung. – 3. Auflage
Wiesbaden: Gabler, 1983
- Blom 2004 Blom, Herman; Prof. Dr. Meier, Harald: Interkulturelles Management: Interkulturelle Kommunikation, Internationales Personalmanagement, Diversity-Ansätze im Unternehmen. – 2. Auflage
Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, 2004
- Böning 2000 Böning, Uwe: Interkulturelle Business Kompetenz: Geheime Regeln beachten und unsichtbare Barrieren überwinden – 1. Auflage
Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlagsbereich Buch, 2000
- Coenenberg 1993 Coenenberg, Adolf G.; Funk, Joachim; Djarrahzadeh, Maryam: Internationalisierung als Herausforderung für das Personalmanagement, Band 26
Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1993
- Institut 1994 Institut für Interkulturelles Management (Hrsg.): Interkulturelles Personalmanagement: Internationale Personalentwicklung, Auslandsentsendung, interkulturelles Training. –
Wiesbaden: Gabler, 1994
- Kammel 1994 Kammel, Andreas; Teichelmann, Dirk: Internationaler Personaleinsatz: Konzeptionelle und instrumentelle Grundlagen. –
München; Wien: Oldenbourg, 1994
- Kühlmann 2004 Kühlmann, Torsten M.: Auslandseinsatz von Mitarbeitern: Praxis der Personalpsychologie. In Prof. Dr. Schuler, H., Dr. Hossiep, R., Prof. Dr. Kleinmann, M., Prof. Dr. Sarges, W. [Hrsg.]: Praxis der Personalpsychologie – Human Resource Management kompakt. Band 6
Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe, 2004
- Olfert 1998 Olfert, Klaus: Personalwirtschaft. – 7. Auflage
Ludwigshafen (Rhein): Kiehl, 1998
- Rothlauf 2009 Rothlauf, Jürgen: Interkulturelles Management: Mit Beispielen Vietnam, China Japan, Russland und den Golfstaaten. – 3. Auflage
München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2009

- Scherm 1995 Scherm, Ewald: Internationales Personalmanagement. – München; Wien: Oldenbourg, 1995
- Schmid 2006 Schmid, Stefan: Strategien der Internationalisierung: Fallstudien und Fallbeispiele. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2006
- Stahl 1998 Stahl, Günter K.: Internationaler Einsatz von Führungskräften. – München; Wien: Oldenbourg, 1998
- Stahl 2005 Stahl, Günter K.; Mayrhofer, Wolfgang; Kühlmann, Torsten M.: Internationales Personalmanagement: neue Aufgaben, neue Lösungen. – 1. Auflage München; Mering: Rainer Hampp Verlag, 2005
- Weber 1998 Weber, Wolfgang; Festing, Marion; Dowling, Peter J.; Schuler, Randall S.: Internationales Personalmanagement: Lehrbuch. – Wiesbaden: Gabler, 1998
- Welge 2006 Welge, Martin K.; Holtbrügge, Dirk: Internationales Management: Theorien, Funktionen, Fallstudien. – 4. Auflage Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2006
- Wirth 1992 Wirth, Ekkehard: Mitarbeiter im Auslandseinsatz: Planung und Gestaltung. – Wiesbaden: Gabler, 1992
- Wolf 1994 Wolf, Joachim: Internationales Personalmanagement: Kontext, Koordination, Erfolg. – Wiesbaden: Gabler, 1994
- Wunderer 2000 Wunderer, Rolf; Dick, Petra: Personalmanagement – Quo vadis?: Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends bis 2010. Neuwied, Kriftel: Luchterhand, 2000

Internetquellen

- Altmann 2010 Altmann, Elisabeth: Expatriates rechtssicher entsenden. http://archiv.personalwirtschaft.de/wkd_pw/cms/material_pw/2010/052010_extra/pw-sohe-ausland-0510-24-27.pdf, 25.11.2010
- Bildungsspiegel 10/2008 Bildungsspiegel: Umfrage – Zahl der Auslandsentsendungen von Mitarbeitern hat sich verdoppelt. <http://www.bildungsspiegel.de/aktuelles/umfrage-zahl-der-auslandsentsendungen-von-mitarbeitern-hat-sich-verdoppelt.html?Itemid=262>, 25.11.2010, 10:15

- Bildungsspiegel 11/2008 Bildungsspiegel: Studie – Auslandsentsendungen von Mitarbeitern nehmen zu.
<http://www.bildungsspiegel.de/aktuelles/studie-auslandsentsendungen-von-mitarbeitern-nehmen-zu.html?Itemid=262>, 25.11.2010
- DAK 2011 Europäischer Wirtschaftsraum: Länder mit Sozialversicherungsabkommen,
<http://www.dak.de/content/dakleistungen/sozialversicherungsabkommen.html>, 01.04.2011
- E-Learning 2010 Institut für webbasierte Kommunikation und E-Learning: Aufbau des gesamten Fragebogens.
<http://www.fragebogen.de/aufbau-des-fragebogens.htm>, 17.10.2010
- Eurocadres 2010a Eurocadres: Ihr Grundrecht auf Freizügigkeit innerhalb der Europäischen Union.
<http://www.eurocadres.org/mobilnet/deutsch/rights-de.htm>, 24.11.2010
- Eurocadres 2010b Eurocadres: Der Arbeitsvertrag.
<http://www.eurocadres.org/mobilnet/deutsch/contract-de.htm>, 24.11.2010
- Eurocadres 2010c Eurocadres: Anerkennung beruflicher Qualifikationen und Diplome.
<http://www.eurocadres.org/mobilnet/deutsch/recognition-de.htm>, 24.11.2010
- Eurocadres 2010d Eurocadres: Sozialversicherung und Rente.
<http://www.eurocadres.org/mobilnet/deutsch/socsec-de.htm>, 24.11.2010
- Eurocadres 2010e Eurocadres: Besteuerung.
<http://www.eurocadres.org/mobilnet/deutsch/taxation-de.htm>, 24.11.2010
- Eurocadres 2010f Eurocadres: Beendigung des Auslandsaufenthaltes, Wiedereingliederung und Rückkehr.
<http://www.eurocadres.org/mobilnet/deutsch/termination-de.htm>, 24.11.2010
- Gabler 2011 <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/>, 25.02.2011
- Haghirian 2010 Dr. Haghirian, Parissa: Unterschiede ernst nehmen.
http://archiv.personalwirtschaft.de/wkd_pw/cms/material_pw/2010/052010_extra/pw-sohe-ausland-0510-13-15.pdf, 25.11.2010

- Hasbargen 2010 Hasbargen, Ulrike: Im Visier der Finanzbehörden.
http://archiv.personalwirtschaft.de/wkd_pw/cms/material_pw/2010/052010_extra/pw-sohe-ausland-0510-20-22.pdf, 25.11.2010
- IHK Berlin 2010 IHK Berlin: Auslandsentsendung von Arbeitnehmern – Arbeits-, sozial- und steuerrechtliche Fragen.
http://www.berlin.ihk24.de/produktmarken/recht_und_fair_play/anlagen/_download/Auslandsentsendung.pdf, 25.11.2010, 9:24
- IFIM 2011 Institut für Interkulturelles Management:
Anforderungsprofil für Auslandsmanager – Erfolgs- und Misserfolgskriterien als Basis für Auswahlverfahren.
<http://www.ifim.de/foiensets/anforderungen/anford.pdf>, 26.01.2011, 10:52
- IKUD 2011 IKUD Seminare: Internationales Personalmanagement – die Zukunft multinationaler Unternehmen.
<http://www.ikud-seminare.de/veroeffentlichungen/internationales-personalmanagement---die-zukunft-multinationaler-unternehmen.html>, 17.01.2011, 11:42
- ISPA 2011 ISPA consult GmbH: HR Panel. <http://www.ispa-consult.de/en/hr-panel>, 01.03.2011
- Jacob 2010 Jacob, Laura; Wallmichrath, Kirsten: Genau hinschauen lohnt sich.
http://archiv.personalwirtschaft.de/wkd_pw/cms/material_pw/2010/052010_extra/pw-sohe-ausland-0510-10-12.pdf, 25.11.2010
- Mercer 2010 Mercer: Auslandsentsendungen – Das beste herausholen. <http://www.mercer.de/articles/1364725>, 25.11.2010, 10:30
- Mobility 2010: ECA international: ECA veröffentlicht „Managing Mobility 2010“-Studie zur internationalen Mitarbeiterentsendung.
https://www.eca-international.com/news/press_releases/7236/, 25.11.2010, 10:21
- Neovius 2010 Neovius, Minna: Kulturelle Anpassung und Doppelverdiener.
<http://www.eurocadres.org/mobilnet/deutsch/adjustment-de.htm>, 24.11.2010
- Neufeld 2010 Neufeld, Tobias: Automatismus greift nicht.
http://archiv.personalwirtschaft.de/wkd_pw/cms/material_pw/2010/052010_extra/pw-sohe-ausland-0510-28-29.pdf, 25.11.2010

- Pilshofer 2001: Pilshofer, Birgit: Wie erstelle ich einen Fragebogen? Ein Leitfaden für die Praxis. http://www.ph-ludwigsburg.de/fileadmin/subsites/2d-sprt-t-01/user_files/Hofmann/SS08/erstellungvonfragebogen.pdf, 18.02.2011, 9:14
- Rosemeyer 2010 Rosemeyer, Michael: Mitarbeiterentsendung ins Ausland. <http://www.personet.de/kompetenzentwicklung/fuehrungskraefte/auslandsentsendung/>, 18.10.2010, 9:49
- Rothlauf 2008 Rothlauf, Jürgen: Ab ins Unbekannte – Schlüsselqualifikationen bei Auslandsmanagern, interkulturelle Kompetenz. http://www.economag.de/pdf/107_economag_rothlauf_juni2008.pdf, 26.01.2011, 10:45
- Schwuchow 2010 Schwuchow, Elke: Stolpersteine auf dem in die Ferne. http://archiv.personalwirtschaft.de/wkd_pw/cms/material_pw/2010/052010_extra/pw-sohe-ausland-0510-edinhalt-offen.pdf, 25.11.2010
- Siemann 2010 Siemann, Christiane: Die üppigen Zeiten sind vorbei. http://archiv.personalwirtschaft.de/wkd_pw/cms/material_pw/2010/052010_extra/pw-sohe-ausland-0510-4-8.pdf, 25.11.2010
- Stangl 2011 Stangl, Werner: Der Fragebogen. <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/FORSCHUNGSMETHODEN/Fragebogen.shtml>, 23.01.2011
- VDMA 2011 VDMA Verlag: Internationale Arbeitnehmerentsendungen. <http://www.vdma-verlag.com/home/res/produkte/l113.pdf>, 12.01.2011, 10:32
- Zangs 2010 Zangs, Gesche; Gojani, Lulzim; Bastian, Philipp: Transparenz für alle Beteiligten. http://archiv.personalwirtschaft.de/wkd_pw/cms/material_pw/2010/052010_extra/pw-sohe-ausland-0510-16-18.pdf, 25.11.2010
- Ziegler 2010 Ziegler, Maik; Krohn, Melanie: Den Kulturschock vermeiden. http://archiv.personalwirtschaft.de/wkd_pw/cms/material_pw/2010/052010_extra/pw-sohe-ausland-0510-30-31.pdf, 25.11.2010

Fachartikel

- Ackermann 2010 Ackermann, Karl-Friedrich; Wehner, Martina: Das globale HR-Dorf.
In: Personalwirtschaft. – Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH. – 37. Jahrgang (2010) Heft-Nr. 11, S. 20 – 25
- Beck 2010 Beck, Christoph; Hesse, Gero: Immer noch in den Kinderschuhen.
In: Personalwirtschaft. – Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH. – 37. Jahrgang (2010) Heft-Nr. 11, S. 30 – 33
- Heuser 2011 Heuser, Joachim: Steuerrecht beim Auslandseinsatz.
In: Personalwirtschaft. Service. – Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH. – 38 Jahrgang (2011) Heft-Nr. 1, S. 16 – 17
- Personalwirtschaft 01/11 Zusatzbeiträge und neuer Sozialausgleich –
Änderungen zum 1. Januar 2011
- Riedel 2010 Riedel, Tim: Markenaufbau und Mitarbeiterbindung global.
In: Personalwirtschaft. – Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH. – 37. Jahrgang (2010) Heft-Nr. 11, S. 52 – 54
- Service 2011 o.V.: Internationale Entsendung: Neue Verordnung für das europaweite Sozialversicherungsrecht.
In: Personalwirtschaft. Service. – Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH. – 38 Jahrgang (2011) Heft-Nr. 1, S. 4 – 5
- Wang 2010 Wang, Edgar: Talent Management harmonisieren.
In: Personalwirtschaft. – Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH. – 37. Jahrgang (2010) Heft-Nr. 11, S. 26 – 28

Gesetze

- GewO (idF v. 21.06.1869) § 106
- SGB IV (idF v. 23.12.1976) § 4
- EStG (idF v. 19.10.2002) § 1 Abs. I Satz 1

Erklärung zur selbständigen Anfertigung der Arbeit

Erklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Mittweida, 29.04.2011